



Matkailu- ja ravitsemisala

TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN AMMATILISESSA OPPILAITOKSESSA

Aira Lintunen

Restonomian (ylempi AMK) opinnäytetyö

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU MATKAILU- JA RAVITSEMISALA Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on) Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma		
Tekijä(t) Aira Lintunen		
Työn nimi Tiimityön kehittäminen ammatillisessa oppilaitoksessa		
Työn laji Opinnäytetyö	Päiväys 28.2.2011	Sivumäärä 79
Työn ohjaaja(t) Hilikka Lassila		Toimeksiantaja Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu palvelut
Tiivistelmä <p>Yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ovat aiheuttaneet organisaatioiden madaltumisen yrityksissä sekä julkishallinnossa. Myös ammatillisissa oppilaitoksissa on siirrytty tiimimäiseen työskentelytapaan, joissa verkostoissa toimiminen on yhä tärkeämpää. Muutoksella haetaan tuottavuutta ja joustavuutta työyhteisön toimintaan. Tiimityö vähentää myös johtamisen tarvetta, jolloin tiimin jäseniltä odotetaan itsejohtoisuutta. Lisäksi heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön yhä enemmän.</p> <p>Tässä kehittämistyössä analysoidaan tiimityön sen hetkistä kehitysvaihetta. Kehittämistyössä selvitettiin, miten opettajat kokevat yhteistyön ja itsejohtoisuuden toimivan tiimeissä, minkälaista tukea tiimit odottavat esimiehiltä, missä kehitysvaiheessa tiimit ovat ja miten tiimityötä halutaan kehittää.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu palvelut, palvelualoilla. Aluksi kerättiin tausta-aineisto itsearviointikyselynä. Tuloksista tehtiin johtopäätökset teoriaperustaan perustuen. Tämän jälkeen tehtiin kehitysosia, joka perustuu itsearvioinnin tuloksista nousseisiin kehittämistä vaativiin asioihin sekä teorian tietoon. Lopuksi tehtiin palvelualojen tiimityön kehittämisehdotus, jossa esitetään parannuskeinoja niihin asioihin, jotka eniten vaikeuttavat tiimityön tekemistä.</p> <p>Itsearvioinnin tuloksista ilmeni, että tiimeissä tehdään yhteistyötä ja osataan toimia itsejohtoisesti, mutta ne vaativat edelleenkin kehittämistä. Tiimin jäsenet kaipaavat enemmän esimiesten tukea ja ohjausta. Tiimien kehitysvaiheita tarkastellaan Katzenbachin & Smithin (1993, 101) tekemän kehityskäyrän kautta. Voidaan todeta, että tiimityötä pitää kehittää kokonaisuutena, jotta päästään potentiaalisen tiimin tasolta todellisen tiimin tasolle. Opettajat kokivat, että erityisesti tiedonkulkua pitää parantaa.</p> <p>Tiimityön kehittäminen vaatii pitkäkestoista valmennusta, ja suunnitelmallisuutta sekä esimiesten sitoutumista kehittämistyön johtamiseen. Myös tiimin jäseniltä vaaditaan sitoutumista sekä halua uuden oppimiseen.</p>		
Asiasanat Tiimi, oppiva organisaatio, yhteistyö, itsejohtoisuus		
Huomioitavaa		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES TOURISM AND HOSPITALITY Degree Programme, option Service Business Management		
Author(s) Aira Lintunen		
Title of study The Development of Teamwork in Vocational Institutes		
Type of project	Date	Pages
Thesis	28.2.2011	79
Supervisor(s) of study Hilkka Lassila		Executive organisation North Karelia College Joensuu Services
<p>Abstract</p> <p>The changes in the society have caused changes in the hierarchy of organisations and public administration. Vocational institutes have also shifted towards a more team-like work method, where networking is increasingly important. This is to provide productivity and flexibility in the operation of the work community. Teamwork reduces the need of leadership, in which case the members of a team are expected to be self-managed. In addition, they have a larger chance of affecting their own work.</p> <p>This development project analyses the prevailing phase of the development of teamwork. The development project defines the teachers' experiences on how cooperation and self-management work in teams. In addition, the project aims to find out what kind of support the teams expect from their superiors, at what stage of development the teams are and how they want to develop teamwork.</p> <p>The project was executed in North Karelia College, Joensuu, in the services branch. At first, the background material was collected in the form of a self-assessment enquiry. Conclusions were made based on the theoretical background. This was followed by the development part which is based on the theory part and on the matters in need of development according to the results of the self assessment enquiry. Finally, a proposal on how to develop teamwork in services branch was made to present improvements on the matters that mostly complicate teamwork.</p> <p>The results of the self assessment enquiry show that although the teams are capable of cooperation and self-management, they are nevertheless in need of development. Team members need more support and guidance from their superiors. Team development phases are studied using the development graph from Katzenbach and Smith (1993, 101). It can be stated that teamwork must be developed as a whole to achieve an actual team instead of a potential team. According to the teachers, providing information inside the organisation must particularly be improved.</p> <p>The development of teamwork requires long-term training and planning. Additionally, the superiors should commit themselves to manage the development work. Also the team members are required to commit themselves and to be willing to learn new things.</p>		
Keywords Team, learning organisation, co-operation, self-management		
Note		

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Kehittämistyön prosessikuvaus	8
Kuvio 2. Oppimissykli työyhteisön kehittämiseen	15
Kuvio 3. Työyhteisöosaaminen ammatillisen opettajan työssä	22
Kuvio 4. Tiimisopimusmalli	26
Kuvio 5. Osaamisen kartoittamisen apuväline	29
Kuvio 6. Kalanruotokaavio	32
Kuvio 7. Tiimin suorituskäyrä	33
Kuvio 8. Tiimin kehitysvaiheet	34
Kuvio 9. Tiimin perusasiat	36
Kuvio 10. Kehittämistyössä selvittävät asiat tiimityön toimivuuden kannalta	63
Kuvio 11. Tiimityön johtamisen ja kehittämisen painopistealueet	64
Kuvio 12. Tiedon kulun parantaminen tiimeissä	65
Kuvio 13. Tiimien tuloslottuvuudet sekä kehittymiseen tarvittavat taidot	71

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TIIMITYÖ OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA.....	10
2.1	Keskeiset käsitteet.....	10
2.2	Oppiva organisaatio	12
2.3	Osaamisen johtaminen	16
2.4	Teoriataustaa opettajien tiimityöstä	18
2.5	Tiimityön käynnistäminen	22
2.5.1	Tiimisopimuksen rakentamisen työkalut	25
2.5.2	Tiimityön kehitysvaiheet	32
2.6	Tiimiorganisaation johtaminen	37
3	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	41
3.1	Kehittämistyön kohde	41
3.2	Kehittämistyöhön osallistujat sekä työhön liittyvät rajaukset.....	43
3.3	Kehittämistyö ja aineiston keruu.....	44
3.4	Aineiston analysointi.....	45
4	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	45
4.1	Yhteistyön merkitys tiimityössä.....	45
4.2	Tiimien tuki ja esimiestoiminta.....	49
4.3	Tiimityön kehitysvaiheet.....	50
4.4	Tiimityön kehittäminen.....	52
5	POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	54
5.1	Kehittäminen oppivan organisaation näkökulmasta	54
5.2	Tiimiytymisprosessin johtaminen	59
5.3	Kehittämis ehdotukset palvelualojen tiimityöhön.....	63
5.4	Pohdinta	72
	LÄHTEET	76

1 JOHDANTO

Maailma on muuttunut nopeasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Olemme siirtymässä tietoyhteiskunnasta kohti verkostoyhteiskuntaa. (Sydänmaanlakka 2009, 26.) Yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset kohti matalampia organisaatioita ovat vaikuttaneet siihen, että yhä useammissa organisaatioissa ja työpaikoissa on siirrytty tiimimäiseen työskentelytapaan. Muutoksella haetaan tuottavuutta, joustavuutta ja tehokkuutta työyhteisön toimintaan. (Skyttä, 10–12.) Myös julkishallinnossa, kuten ammatillisissa oppilaitoksissa on siirrytty tiimimäiseen työskentelytapaan, joissa verkostoissa toimiminen on yhä tärkeämpää.

Asiantuntijaorganisaatiot nähdään oppivina organisaatioina, joilla on kyky ja halu jatkuvaan uudistumiseen ympäristön vaatimusten mukaisesti. Oppivassa organisaatiossa on luotu toimintamallit, joiden avulla yksilöt ja tiimit pystyvät oppimaan ja uudistumaan. (Mäkisalo 2003, 48–49.) Tiimiltä odotetaan nopeaa oppimista ja se on organisaation tärkein oppimisyksikkö. Tiimissä työskentelyyn ja oppimiseen tarvitaan yhteistyötaitoja sekä luottamusta toisiin tiimin jäseniin. (Sydänmaanlakka 2009, 63.)

Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen ja suoritusten parantaminen unohtamatta verkostoja ja yhteistoiminnan merkitystä. (Sydänmaanlakka 2009, 63.) Uudenlainen delegoiva johtamismalli edellyttää alaisilta vastuunottoa osittain myös johtamisesta. Tehtävät, jotka aikaisemmin ajateltiin kuuluvan johtajille, ovat tänä päivänä henkilöstöltä odotettua osaamista. Tämä edellyttää henkilöstön kehittämistä myös työyhteisöosaamisen taidoissa. Enää eivät riitä pelkästään ammattitaitoon ja työelämään liittyvien osaamisten kehittäminen. Tiimin osaaminen on yksilöiden kumuloitunutta yhteistä osaamista. Tieto on jaettava ja perustuu yhteiseen tulkintaan. (Salojärvi 2009, 156–159.) Osaamista ja innovaatioita johdetaan vuorovaikutteisella ja avoimeen dialogiin pyrkivällä johtamisella (Juuti 2005, 198.)

Tiimityö vaatii johtamista ja sen käynnistäminen on prosessi, joka voi viedä useamman vuoden. On tärkeää, että tiimissä tehdään tiimi- ja porukkasopimukset, jotka toimivat johtamisen työkaluina, mutta samalla ne antavat tiimeille toimintaohjeet ja pelisäännöt tiimityöhön. Tiimisopimuksessa määritellään tiimin valtuudet ja resurssit ja

tarkoituksena on, että asiat määritellään niin tarkasti, ettei tiimi tarvitse ulkopuolista ohjausta. Tiimi kehittyy eri kehitysvaiheiden kautta, alkuvaiheessa on työryhmä, joka vähitellen kehittyy todelliseksi tiimiksi ja siitä edelleen huipputiimiksi. Tiimityön kehittymisen kannalta on tärkeää tehdä itsearviointia säännöllisesti. Sen lisäksi tiimi tarvitsee esimiehen palautetta.

Tämän kehittämistyön keskeisiksi käsitteiksi muodostuivat tiimi, oppiva organisaatio, yhteistyö ja itsejohtoisuus. Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää, missä kehitysvaiheessa palvelualojen tiimit ovat, kun tiimityötä on tehty seitsemän kuukautta, sekä miten opettajat kokevat tiimityön ja miten tiimityötä heidän mielestään pitäisi kehittää. Kehittämisosan tavoitteena on antaa kehittämisehdotuksia ja tarjota työkaluja tiimityön kehittämistä varten.

Tiimityö on osa oppilaitoksen laatutyötä, jossa otetaan huomioon asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Yhteinen suunnittelu ja tekeminen vaikuttavat opetuksen laatuun. Opettajille muodostuu yhteinen näkemys opetettavista asioista ja sisällöistä. Mäkelän ja Purhosen tutkimuksissa todettiin, että yhteistyön tekeminen vähentää opettajien työn kuormittavuutta. (Mäkelä 2002, 220; Purhonen 2004, 77.) Voidaan todeta, että yhteistyöllä on merkitystä työssä jaksamisessa. Tiimityö antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön. Opettajien työ on ollut aikaisemmin hyvin paljon yksin tekemistä. Alkuvaiheessa yhteinen suunnittelu ja tekeminen voi olla vaativaa, ja vaatii aikansa ennen kuin se lähtee kunnolla käyntiin.

Palvelualoilla siirryttiin tiimimäiseen työskentelytapaan elokuussa 2009 organisaatiomuutoksen sekä muuttuvan opettajuuden myötä. Muutoksen johtaminen ja tiimivalmennus aloitettiin tammikuussa 2009. Uusissa opetussuunnitelmissa korostuvat uudet osaamis- ja ammattitaitovaatimukset, yhdessä tekeminen sekä yhteinen suunnittelu, kehittäminen ja arviointi. Tiimimäinen toimintatapa tukee yhdessä tekemistä sekä luo yhteisöllisyyttä. Tässä vaiheessa on tärkeää saada tietoa, miten tiimityö on käynnistynyt, ja mitkä asiat eniten vaativat kehittämistä, jotta kehittämistyötä voidaan jatkaa. Muutokset aiheuttavat epäilyksiä ja vastustusta, mutta se voi olla myös mahdollisuus. Muutos itsessään tarkoittaa organisaatiossa uuden oppimista. On tärkeää seurata, mitä toimintaympäristössä tapahtuu, jotta pysytään kehityksessä mukana. Tiimityö

vaatii jokaiselta työntekijältä työyhteisön kehittämistä, vanhasta poisoppimista ja uuden toimintatavan käyttöönottoa sekä sitoutumista siihen.

Kehittämistyössä käytetään jatkossa Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymästä nimeä koulutuskuntayhtymä. Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu palvelut käytetään oppilaitos-nimeä ja Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu palvelut, palvelualoista käytetään palvelualat-nimeä.

Seuraavaksi kuvataan kehittämistyön kulku (kuvio 1). Kehittämistyössä kerättiin aluksi tausta-aineisto, jossa opettajat vastasivat tiimityön itsearviointiin. Itsearvioinnilla haluttiin selvittää, mikä on yhteistyön merkitys tiimityössä, miten itsejohtoisuus ilmenee tiimityössä, missä kehitysvaiheessa tiimit ovat, miten esimiehet voivat tukea ja ohjata tiimityötä sekä miten tiimityötä halutaan kehittää. Itsearvioinnin tulokset luokiteltiin edellä mainittujen aihealueiden alle. Sen jälkeen tulokset analysoitiin teoria-aineistoon perustuen. Tämän jälkeen tehtiin työn varsinainen kehittämisosa, joka perustuu itsearvioinnin tuloksista nousseisiin kehitettäviin asioihin ja teoriaperustaan. Kehittämisosassa pohditaan, millä keinoilla tiimityötä voidaan parantaa ja kehittää. Lopuksi suunniteltiin palvelualojen tiimityön kehittämis ehdotus. Kehittämis ehdotukseen nostettiin esiin sellaiset aihealueet, jotka mielestäni eniten vaikeuttavat tiimityön tekemistä.

1. Tausta-aineiston keruu
2. Opettajat vastasivat tiimityön itsearviointiin
3. Aineiston luokittelu ja analysointi
4. Kehittämisosan kirjoittaminen
- palvelualojen kehittämis ehdotuksen tekeminen

Kuvio 1. Kehittämistyön prosessikuvaus

Luvussa 2 esitetään keskeiset käsitteet ja tietoperusta tiimityön kehittymiselle. Keskeisiä asioita siinä ovat oppiva organisaatio, osaamisen johtaminen, tiimityön käynnistämiseen ja kehittämiseen liittyvä teoria sekä tiimityön johtaminen.

Luvussa 3 esitetään kehittämistyön toteutus. Siinä kuvataan kehittämistyön kohde ja toteutus, varsinainen kehittämistyön ja aineiston analysointi.

Luvussa 4 esitetään itsearviointin tulokset. Siinä kuvataan yhteistyön ja itsejohtoisuuden kehittyminen tiimityössä, minkälaista tukea tiimit odottavat esimiehiltä, tiimien kehitysvaiheet sekä miten tiimityötä halutaan kehittää.

Luvussa 5 esitetään varsinainen kehittämisosa sekä lopuksi esitetään kehittämis ehdotus palvelualojen tiimityöhön. Kehittämisosa perustuu tiimityön itsearviointin tuloksiin, tietoperustaan ja tekijän pohdintoihin ja näkemyksiin.

2 TIIMITYÖ OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA

2.1 Keskeiset käsitteet

Tämän kehittämistyön keskeiset käsitteet ovat tiimi, oppiva organisaatio, yhteistyö ja itsejohtoisuus. Seuraavaksi niistä kuvataan keskeisimpiä määritelmiä. Pirneksen (1994, 18) johtamassa tutkimusprojektissa tiimi määriteltiin seuraavasti:

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti yhteisvastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa.

Katzenbach & Smith (1993, 59) kuvaavat, että tiimissä toimii pieni ryhmä ihmisiä. Heillä on toisiaan täydentäviä taitoja, ja he ovat sitoutuneet tiimityöhön. He pyrkivät yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Tiimi kantaa yhteisvastuuta suorituksistaan. Spiikin (2004, 39) mallissa tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat muotoutuneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi. He tekevät yhteistyötä jonkin työkokonaisuuden saavuttamiseksi. Heillä on yhteistyössä yhteisesti sovitut päämäärä ja tavoitteet.

Kaikissa edellä mainituissa tiimin määritelmissä on yhteisiä tekijöitä. Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka tekevät yhteistyötä jonkin työkokonaisuuden saavuttamiseksi. Heillä on yhteisesti sovitut päämäärä ja tavoitteet, joita he tavoittelevat. Lisäksi määritelmissä on tiettyjä ominaisuuksia, joita odotetaan tiimeistä löytyvän. Niitä ovat yhteisvastuu, itsejohtoisuus, sitoutuminen ja se, että tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja.

Sydänmaanlakka (2001, 51) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti:

Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Hän toteaa, että kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, toiset vaan oppivat nopeammin kuin toiset ja kaikki haluaisivat oppia nopeasti.

Moilasen (2001, 71) määritelmässä oppiva organisaatio on tietoisesti johdettu kokonaisuus. Sitä johdetaan yhteiseen suuntaan, ja siellä otetaan huomioon koko organisaatio ja sen jäsenet. Organisaatiossa osataan tunnistaa esteet, ja etsitään keinoja soveltamiseen ja arviointiin. Sydänmaanlakka toteaa, että on hyödyllisempää puhua organisaation oppimisesta, jolloin se on konkreettisempaa. (Sydänmaanlakka (2001, 52). Organisaation oppiminen Sydänmaanlakan (2004, 232) mukaan on organisaation kykyä jatkuvaan uusiutumiseen sekä sen välittömään hyödyntämiseen. Uusiutuminen tapahtuu muuttamalla nopeasti toimintatapoja ja prosesseja. Organisaatiot, jotka ovat oppivia seuraavat aikaansa ja toimintaansa, ja ne haluavat ja pystyvät tekemään nopeasti muutoksia omaan toimintaansa.

Kuusinen on kuvannut yhteistyötä ja toteaa, että pienryhmyöskentelyssä ihmiset tekevät yhteistyötä, jos heidän vastuulleen on määrätty tietty tehtävä. Heillä on oltava yhteiset tavoitteet tehtävän toteuttamiseksi. He neuvottelevat siitä, kuka tekee työstä minkäkin osuuden ja miten he pääsevät parhaaseen mahdolliseen tulokseen. He keskustelevala työn tavoitteista sekä tekevät yhteisiä päätöksiä. Tällöin ryhmä on yhteistyössä keskenään. Yhteistyössä olevien henkilöiden välillä liikkuu sekä sanallista että sanatonta informaatiota. Myös keskusteluissa liikkuu sanatonta informaatiota ilmeiden, eleiden, katsekontaktin ja äänenpainon muodossa. Yhteistyöviestintä on informaation antamista ja saamista sekä yhteyksien ylläpitämistä yhteistyökumppaneiden välillä. Sanatonta viestintää toiminnan kautta ovat sovittuihin tapaamisiin saapuminen tai saapumatta jättäminen, luvattujen papereiden lähettäminen tai niiden unohtaminen. Oma-aloitteisuus kontaktissa ja tärkeän tiedon lähettäminen pyytämättä ovat osoituksia työkaverin yhteistyöhalusta ja yhteistyökyvystä. Kuusinen (2001, 84–85.) Nurmi (1998, 1311) kuvaa, että yhteistyö on kahden tai useamman henkilön toimintaa yhdessä jonkun päämäärän saavuttamiseksi.

Tiimin itsejohtoisuudella kuvataan tiimin toimintaa tehdä päätöksiä yhteistyössä omalla vastuualueellaan organisaation pelisääntöjen mukaisesti. Yhteisiä päätöksiä seuraa yhteinen vastuunkanto. Tiimillä on oltava ne tiedot ja taidot, jotka aikaisemmin olivat yrityksen johdolla. Niitä ovat työyhteisön tavoitteiden asettaminen ja tunteminen, liiketoimintaosaaminen ja koko palveluprosessin tunteminen. Tiimin tavoitteisiin ja tehtäviin ollaan sitoutuneita. Tiimi johtaa ja kehittää itse omaa toimintaansa ja se tekee päätöksiä yhdessä hyvässä vuorovaikutuksessa. (Pirnes 1994, 14, 18; Spiik 1999, 148; Helakorpi 1998, 29.)

2.2 Oppiva organisaatio

Oppivassa organisaatiossa on luotu toimintamallit, joiden avulla yksilöt ja tiimit pysyvät oppimaan ja uudistumaan. Työntekijöiltä odotetaan työyhteisön kehittämistä yhteisten toimintamallien ja yhteistoiminnallisen oppimisen avulla. Toimintamallissa korostetaan, että kaikki kehittäminen on aina oppimista ja organisaation keskeinen voimavara on osaaminen ja sen käyttäminen arjessa. Käytännössä oppiminen voi olla erilaisia kokeiluja, uudistuksellisuuden ja yhteistyön edistämistä, kokemusten reflektointia, parhaista menetelmistä oppimista sekä nopeaa ja tehokasta tiedonkulkua. Tärkeää organisaation oppimiselle on, että henkilöstö voi olla mukana itseään koskevissa päätöksenteoissa ja että henkilöstöryhmien välillä vallitsee avoin vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri. (Mäkisalo 2003, 48–49.)

Senge määrittelee viisi tekijää, joita hän pitää tärkeinä rakennettaessa oppivaa organisaatiota. Ne ovat systeemiajattelu, itsehallinta, sisäiset toimintamallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen. Hän näkee näiden tekijöiden tarvitsevan toinen toisiaan. Vision rakentaminen ei onnistu ilman systeemiajattelua tai systeemiajattelussa tarvitaan visiota, sisäisiä toimintamalleja, tiimioppimista ja itsehallintaa. (Senge 1994, 6-10, 12.) Michael Marquardt (1996) on täydentänyt listaa kuudennella tekijällä, dialogilla (Sydänmaanlakka 2001, 54). Sydänmaanlakka on vielä lisännyt listaan strategisen oppimisen, palautejärjestelmät, tietojärjestelmät ja tiedon jakamisen. Systeemiajattelu tarkoittaa kokonaisuuksien ja asioiden välistä vuorovaikutussuhdetta ja sen näkemistä. Kokonaisuuksia täytyy pystyä hahmottamaan ja näkemään, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Jos yhtä asia muutetaan, se muuttaa kaikkia muitakin asioita. Sisäiset mallit ohjaavat toimintaa, ja ne on syytä tehdä välillä näkyviksi. Mallit määrittävät, miten näemme maailman ja miten toimimme tietyissä tilanteissa. Usein ne voivat olla rutinneiksi muuttuneita ajatus- ja toimintamalleja. Strategisella oppimisella tarkoitetaan johdon kyvykkyyttä tulkita maailmaa. On tärkeää tarkistaa organisaation strategia ajoittain ja on osattava tehdä muutokset myös nopealla aikataululla. On pystyttävä reagoimaan asiakkaiden tarpeisiin ja kilpailuympäristön muutoksiin. Palautejärjestelmät ovat tärkeä osa organisaation toimintaa. Palaute on kasvun ja kehityksen edellytys. Itsensä johtaminen (itsehallinta) ohjaa yksilön kehittymistä ja oppimista. Organisaatiot madaltuvat ja odotuksena on, että pystytään itsenäiseen työhön. Johtamista delegoidaan yksilöille ja tiimeille. Tärkeitä asioita ovat keskittyminen oleelliseen,

sitoutuminen työhön, aloitekyky sekä omien kehittämiskohteiden tunnistaminen ja jatkuva kehittäminen. Yksilön oppiminen on tärkeää, mutta ei välttämätöntä organisaation oppimiselle. Tiimioppiminen auttaa löytämään sellaisia asioita ja oivalluksia, joita yksilöllisessä oppimisessa ei välttämättä löydy. Yhteinen visio ohjaa koko organisaation toimintaa, sen on oltava selkeä, jotta se ohjaa osaamisen kehittämistä oikeaan suuntaan. Dialogi on aktiivista vuoropuhelua. Se on aktiivista erilaisten kysymysten ja ongelmien pohdintaa, toisten kuuntelemista ja omien ajatusten kyseenalaistamista. Lopuksi käsiteltävistä asioista tehdään yhteinen ratkaisu. Dialogi edellyttää työyhteisöltä avointa toimintakulttuuria sekä se auttaa näkemään uusia mahdollisuuksia ja parantaa organisaation oppimista. Kehittyneet tietojärjestelmät ja niiden käytön osaaminen ovat tärkeitä asioita koko organisaation oppimisen kannalta. Tietojärjestelmät mahdollistavat uudenlaisten toimintatapojen ja innovatiivisten ratkaisujen käytön. Osaaminen ja tiedon jakaminen ovat valtaa ja niiden jakamisesta hyötyvät kaikki, erityisesti se, joka tietoa jakaa. Jotta osaaminen ja tiedon jakaminen onnistuvat vapaasti, on organisaatiossa oltava paljon luottamusta. Se on tärkeää koko organisaation oppimisen kannalta. (Sydänmaanlakka 2001, 54–57.) Mikäli haluamme rakentaa ja päästä kohti oppivaa organisaatiota, on tarpeen katsoa asioita ja toimintaa uusin silmin. Parhaiten siihen päästään parantamalla tiimien jäsenten valmiuksia käydä asioista vuoropuhelua. Palaute auttaa parantamaan itsetuntemusta. Ei ole helppoa olla luova ja nähdä asioita uudella tavalla. On hyvä tunnustaa, mikä meitä rajoittaa löytämään uusia asioita. (Mcmanus 2010.)

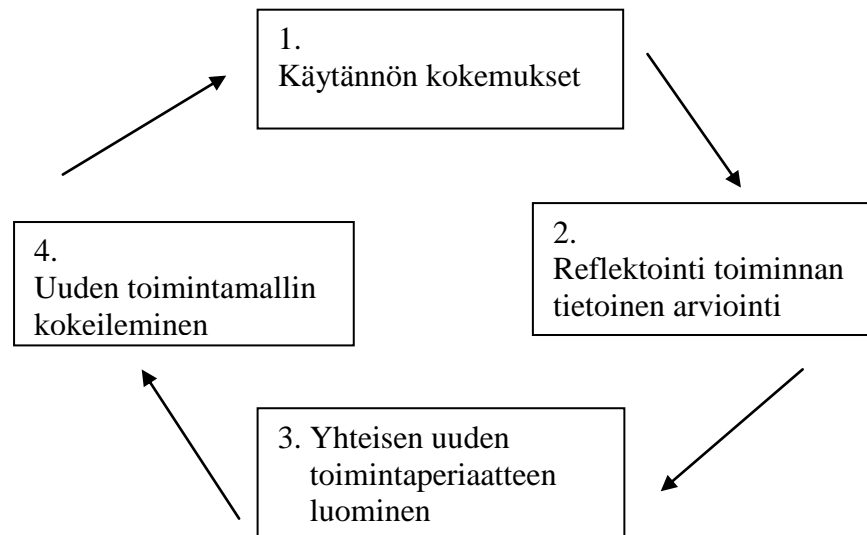
Myös Sydänmaanlakka näkee, että oppivan organisaation on kyettävä muuttumaan ja uudistumaan nopeasti. Oppimisprosessi on hallittava yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Sydänmaanlakka kuvaa oppimisprosessia neljällä tasolla. Niitä ovat oppiminen ja soveltaminen, tulkitseminen ja jakaminen, yhdistäminen ja käytäntöön vienti sekä ohjeistaminen ja vakiinnuttaminen. Yksilötasolla tuetaan yksilöiden oppimista ja sen käytäntöön viemistä. Tiimitasolla tietoa tulkitaan yhdessä ja se jaetaan tiimin jäsenten välillä. Tiimitasolla osataan myös osaamista yhdistää ja viedä käytäntöön. Organisaatiotasolla se on uusien toimintatapojen ohjeistamista, käyttöönottoa ja vakiinnuttamista. (Sydänmaanlakka 2009, 61–62.)

Tiimin oppiminen

Oppimisen lähtökohta on uudistuminen ja se lähtee liikkeelle yksilöstä, sen lisäksi sitä tapahtuu tiimi- ja organisaatiotasolla. Sitä pitäisi tukea näillä kaikilla tasoilla.. Yksilön on osattava tarkastella omaa oppimistaan. Hänen pitää osata kyseenalaistaa omia ajatusmalleja ja toimintatapoja. Hänen on uskallettava mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, jolloin vältetään urautuminen. (Sydänmaanlakka 2009, 63.) Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka taas aiheuttavat muutoksia hänen toiminnassaan. Siinä osaaminen luodaan muokkaamalla kokemuksia. Yksilön kokemuksia arvioidaan ja kerätään tietoa. Seuraava vaihe on tiedon sisäistäminen ja ymmärtäminen ja lopuksi sen soveltaminen. Soveltaminen tarkoittaa tiedon soveltamista käytäntöön ja sen kokeilemista eri tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2001, 47.)

Ei riitä, että organisaatiossa oppivat yksilöt, vaan tiimit on saatava oppimaan nopeasti. Tiimi on organisaation tärkein oppimisyksikkö. Myös Sengen mukaan (1990, 10) nykyaikaisessa organisaatiossa tärkein oppimisyksikkö ei ole yksilö vaan tiimi. Tiimien oppiminen on välttämätöntä oppivaksi organisaatioksi kehittymiselle. Tiimioppiminen ja -työskentely edellyttävät hyviä yhteistyötaitoja sekä luottamusta. (Sydänmaanlakka 2009, 63.) Tiimit ovat oppimisen perusyksiköitä, jossa yksilön osaaminen ja tiimin osaaminen jalostuu organisaation osaamiseksi, josta myös muut tiimit hyötyvät. Tiimin osaaminen riippuu siitä, kuinka hyvin se pystyy yhdistämään yksilön ja organisaation osaamista. Olennaista tiimeissä on tiedon jakaminen tiimin sisällä mutta myös tiimien välillä (Sydänmaanlakka 2001, 45–46, 49.)

Työyhteisön kehittämiseen voidaan käyttää yhteisöllistä oppimista koko työyhteisön kehittämiseksi. Yhteisöllisyyden kasvattamisen muotoja ovat tiimityöskentely, yhdessä kehittäminen ja sitä kautta saadut yhteiset kokemukset, moniammatillinen yhteistyö, mentorointi, tavoitteellinen työnkierto sekä verkostoituminen. Työyhteisön kehittämisessä voidaan käyttää Kolbin (1984) mallia, jota Mäkisalo (2003) on täydentänyt, (kuvio 2).



Kuvio 2. Oppimissykli työyhteisön kehittämiseen mukaeltu Kolbin (1984) mukaan (Mäkisalo 2003, 91)

Työyhteisön kehittämisessä lähdetään liikkeelle kokemuksesta ja tämänhetkisestä toiminnasta. Toimintaa havainnoidaan ja reflektoidaan yhdessä, sitä arvioidaan tietoisesti ja etsitään toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia. Tämä edellyttää, että toiminnasta saadaan arviointi- ja palautetietoa. Arvioinnin perusteella rakennetaan uusi yhteinen toimintamalli, jota kokeillaan, testataan ja kehitetään käytännössä. (Mäkisalo 2003, 91–92.) Sydänmaanlakan mukaan tiimin oppiminen on prosessi samalla tavalla kuin yksilön oppiminen. Tiimioppiminen on prosessi, jossa tiimi hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat tiimin toiminnassa muutokseen.

Myös Sydänmaanlakan mallissa tiimin oppiminen on kuvattu oppimiskehänä niin kuin edellisessä kuviossa 2. Lähtökohtana siinä on tiimin nykyinen toiminta ja sen arviointi. Tiimin on syytä säännöllisin väliajoin arvioida omaa toimintaansa, pystyäkseen kehittämään sitä. Arvioinnin pohjalta luodaan yhteinen näkemys nykytilanteesta ja tulevaisuuden päämääristä. Viimeisenä kohtana on yhteinen suunnittelu, jossa mietitään, miten toimintaa kehitetään. Tiimioppiminen edellyttää, että tiimillä on yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä jaettu vastuu. (Sydänmaanlakka 2001, 51–52.)

Työssäoppiminen on luonteva tapa kehittää henkilöstön osaamista. Työssäoppiminen on kokemuksesta oppimista. Se voi olla myös monitaitoisuuden edistämistä oppimisen

näkökulmasta kuten työnkiertoa, tehtävien vaihtoa sekä tutkimusprojekteihin tai muihin projekteihin osallistumista. Työssäoppiminen keskeiset menetelmät ovat kokemuksellinen oppiminen, yhteistoiminnallinen oppiminen ja tiimioppiminen. (Sarala & Sarala 2003, 138–139.)

2.3 Osaamisen johtaminen

Juutin (2005, 11) mukaan osaamisen johtamisesta on tullut suosittu johtamisnäkemys, jossa korostuu uudistuminen. Uudistuminen näyttäytyy osaamisena, joka liittyy läheisesti luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Juutin mielestä osaaminen ja innovaatiot ovat tärkeitä tekijöitä ajatellen koko maamme kilpailukykyä ja ihmisten elintasoja. Osaamista ja innovatiivisuuden kehittämistä pitää tarkastella koko maamme koululaitosten ja yliopistojen toimintaa myöten sekä sitä, miten organisaatiot kykenevät oppimaan ja luomaan uutta. Hän näkee, että osaamista ja innovaatiota voidaan johtaa. Toimintojen kontrolloinnin sijaan on kiinnitettävä huomiota siihen, miten luovuutta voidaan kasvattaa. Osaamista ja innovaatioita johdetaan keskustelevalle, vuorovaikutteiselle ja avoimeen dialogiin pyrkivällä johtamisella. Oppimista tapahtuu myös arjessa työelämässä tapahtuvien kokemuksellisten vuorovaikutussuhteiden kautta. (Juuti 2005, 195–198.)

Rautiainen (2009, 71, 73) kuvaa ammatillisen opettajatyöyhteisön johtamisen muuttumista kohti uutta asiantuntijuutta tukevaan, osaamisen ja johtamisen kulttuuriin. Johtajuus perustuu yhteisöllisyyteen ja yhteistoiminnalliseen oppimiseen. Esimiesten on annettava opettajille täysi tuki valmiuteen uudistua, tutkivan työotteen ylläpitoon sekä verkostojen rakentamiseen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Työyhteisöjen yhteisöllisyys ja avoimuus ovat tulevaisuuden toiminnan elinehto.

Työelämän muutokset, organisaatioiden ja hierarkioiden madaltuminen ja asiantuntijatyön lisääntyminen ovat luoneet uudenlaisia osaamistarpeita. Uudenlainen delegoiva johtamismalli edellyttää alaisilta vastuunottoa osittain myös johtamisesta. Tehtävät, jotka aikaisemmin ajateltiin kuuluvan johtajille, ovat tämän päivän henkilöstöltä odotettua osaamista. Tämä edellyttää henkilöstön kehittämistä ammattitaidon ja työelämään liittyvien osaamisten lisäksi myös muilla osa-alueilla. Myös johto tarvitsee jat-

kuvaa strategista kehittämistä. Perinteinen johdon kehittämismalli on ollut luentotilaisuus, mutta nyt ollaan menossa yhä enemmän erilaisten kehitysprosesseihin. (Salojärvi 2009, 156–159.)

Mikäli yrityksissä halutaan olla ilman ristiriitoja, toimivat sekä johtaja että työntekijät perinteisesti. Byrokraattinen käskyttävä johtaminen oli aikanaan helppo ja toimiva johtamismalli. Esimies ohjasi usein pirstoutuneita tehtäviä, joita oli helppo kontrolloida. Vastaavasti työntekijän ei tarvinnut ottaa vastuuta työstään ja hän voi vedota, että ohjeet ja määräykset ovat puutteellisia. Osaamisen johtamisessa niin esimiesten kuin työntekijöiden on ensin opeteltava vanhasta pois. (Mäkisalo 2003, 204.)

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy jatkuvasti kehittämään suorituksiaan. Osaamisen johtaminen organisaatiotasolla tarkoittaa organisaation ydinosaamisen ja muun tarvittavan osaamisen määrittelyä lähtien organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Tämän jälkeen arvioidaan, mikä on nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Tältä pohjalta laaditaan kehityssuunnitelmat ensin organisaatiotasolle, sen jälkeen tiimeille ja viimeiseksi suunnitelmat tehdään yksilötasolle. Osaamisen kehittämisessä on tärkeää korostaa verkostojen ja yhteistoiminnan merkitystä. (Sydänmaanlakka 2009, 63.)

Organisaation osaaminen koostuu yksilöiden, ryhmien, mutta ennen kaikkea koko organisaation ja sen osien tavasta toimia. Organisaation osaaminen voidaan nähdä myös osaamispainotteisina strategiamalleina. Näin ollen organisaatio on ottanut kokonaisosaamisen tai jonkin osaamisnäkökulman keskeiseksi osaksi strategiaansa. Osaaminen on se tekijä, joka erottaa organisaation kilpailijoistaan. (Salojärvi 2009, 146.) Organisaatiotasolla osaaminen on dataa, informaatiota ja tietoa. Se on prosesseja ja toimintatapoja, jotka organisaatiossa vallitsevat. Lisäksi se on organisaation arvoja, kulttuuria, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan. Organisaation osaamiselle tärkeitä ovat myös sekä ulkoiset että sisäiset verkostot sekä verkostojen hallinta ja oman osaamisen tunnistaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 65.) Osaamista voidaan tarkastella myös yrityksen kulttuurin kautta. Osaaminen sisältää tietojen ja taitojen lisäksi myös yhteistyöhön, asenteeseen ja motivaatioon liittyviä tekijöitä. (Salojärvi 2009, 146.)

Organisaation kollektiivinen kehittäminen on myös yksi osa osaamisen kehittämisessä. Huomio ei ole yksittäisen henkilön osaamisessa, vaan siinä, miten työyhteisön eri

prosessit toimivat. Tällöin tarkastelun kohteena ovat vuorovaikutus, aloitteellisuus, itseohjautuvuus, uudistumiskyky ja -halu, kokonaislaatuajattelu, työyhteisön hyvinvointi, uusi toimintatapa, strategia tai organisaation kulttuuri. (Salojärvi 2009, 160.)

Myös tiimitasolla osaaminen on tietoja, taitoja, asennetta, kokemuksia ja kontakteja. Tiimin osaaminen on yksilöiden kumuloitunutta yhteistä osaamista. Osaaminen on jaettua ja perustuu yhteiseen tulkintaan. Useimmiten tiimin osaaminen on niin sanottua hiljaista tietoa, joka ei ole vielä kaikkien tiimin jäsenten käytössä. Tiimin tasolla yhdessä oppiminen on tärkeää, joten tiimin yksi tärkeä tehtävä on muuttaa hiljainen tieto näkyväksi tiedoksi, jolloin siitä tulee organisaation osaamista. (Sydänmaanlakka 2009, 65.)

Osaaminen voidaan jakaa yksilötasolla tietoihin, taitoihin, asenteeseen, kokemuksiin ja kontakteihin. Osaaminen ei ole pelkästään tietoa, se on myös taitoa viedä tieto käytäntöön ja soveltaa sitä. Osaaminen on kiinni kontakteista. Mitä laajempi kontaktiverkko yksilöillä on, sitä laajempaa osaaminen on. Tärkeää oppimisprosessissa on oman osaamisen tunnistaminen. Tiedot, taidot, kokemukset ja kontaktit ovat oppimisprosessin lopputuloksia. Oppimisoaamisesta on tullut yhä tärkeämpi taito verkko- ja oppimisympäristössä. (Sydänmaanlakka 2009, 64–65.) Osaamisella voidaan tarkoittaa kykyä, tietoja, taitoja joita yksilöillä ja ryhmillä tai verkostoilla on. Osaaminen lisääntyy sitä jaettaessa joko ryhmissä tai verkostoissa. (Salojärvi 2009, 146.)

2.4 Teoriataustaa opettajien tiimityöstä

Helakorpi (2005, 135–136) kuvaa, että koulutus on hakemassa uutta tapaa toimia tulevaisuuslähtöisesti. Nykyisen koulutuspolitiikan tavoitteena ei ole pelkästään seurata yhteiskunnan ja työelämän muutoksia, vaan myös kehittää niitä. Oppiminen ei tapahdu pelkästään koulussa, vaan tavoitteena on innovatiivinen verkosto- ja tiimikoulu. Koulutus perustuu elinikäiseen oppimiseen, verkostoihin, asiantuntijaryhmiin, sisäiseen tiimitoimintaan, avoimeen ja yksilölliseen opiskeluun ja itseohjautuvuuteen. Tiimimäinen toimintatapa näkyy oppilaitoksissa sekä opettajatiimeinä että opiskelijatiimeinä. Koulutus on joustavaa, ja opettaja- ja opiskelijatiimit voivat muuntaa opetuk-

sen painopisteitä koulutuksen painopisteiden mukaan ottaen huomioon vastuut, valtuudet ja resurssit. Opetusmenetelmät perustuvat yhteisöllisyyteen. Oppimisympäristöinä työpaikkojen lisäksi toimivat nopeasti kehittyvät tietoverkot.

Tänä päivänä työskentely työelämässä tapahtuu yhä useammin pienissä ryhmissä tai yhteistyöverkostoissa. Tällöin korostuvat yhteistoiminnallinen oppiminen ja tiimioppiminen. Opettajan työ on ollut hyvin pitkään yksin tekemistä, mutta yhä merkittävämmäksi on muuttumassa tiimimäinen työskentelytapa, jossa toteutuvat yhdessä tekeminen ja oppiminen. (Sarala & Sarala 2003, 143.)

Mäntylä on tehnyt väitöskirjatutkimuksen, jonka kohteena olivat Vaasan ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen opettajaopiskelijat. Kehittämisprojekti oli kaksivuotinen. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa ja ymmärrystä tiimin kehityksestä ja oppimisesta, miten tiimien kehitysvaiheet etenevät ja mitä eri kehitysvaiheissa tapahtuu. Tutkimuksessa korostui yhteistyön merkitys yksittäisen opettajan ammatillisen ja pedagogisen kehittymisen välineenä. Myös tiimin jäsenten itsetuntemus ja ammatillinen osaaminen lisääntyivät. Yksilöiden asiantuntemus lisääntyi yhteistoiminnassa merkittävästi, kun yhteiselle reflektoinnille oli järjestetty aikaa. Pedagogisten taitojen lisäksi kehittyivät myös omaan opettajuuteen liittyvät tekijät kuten oman osaamisen arvostaminen ja itsearviointitaito. Tutkimus osoitti, että yhteistoiminnassa jaettu asiantuntemus ja hiljainen tieto lisäsivät toisten työn arvostamista, paransivat ilmapiiriä sekä lisäsivät työssä jaksamista. (Mäntylä 2005, 15, 219 - 220.)

Purhonen on tehnyt lisensiaattitutkimuksen, joka on toteutettu Seinäjoen ammatillisessa aikuiskoulutuskeskuksessa ja, jossa tutkittiin tiimiorganisoinnin etenemistä. Tutkimus toteutettiin, kun muutoksen toimeenpanon aloittamisesta oli kulunut yksi vuosi seitsemän kuukautta. Tutkimuksella haluttiin selvittää, mihin asti tiimit ovat kehityksessään edenneet aineiston keruuhetkeen mennessä, millainen merkitys yhteistyölle annettiin tiimeissä, miten itsejohtoisuus ilmeni tiimeissä sekä, mikä merkitys tiimivalmennuksella on tiimeille. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Montebellon ja Buzzottan (1993) tiimikehittämisen kuvaavaa mallia. (Purhonen 2004, 4.)

Purhosen näkemyksen mukaan tiimirefleksion määrätietoinen kehittäminen vie sekä tiimien että koko organisaation oppimista eteenpäin. Tiimirefleksiota on syytä pitää yllä koko ajan tiimityön rinnalla. Tällä saadaan aikaan oppimisprosessi arvioinnin ja

työn kehittämiseen. Seurantavaiheen jälkeen tiimit olivat eri kehitysvaiheissa, vaikkakin kaikki tiimit olivat osallistuneet suunnilleen saman verran tiimivalmennukseen. Purhonen toteaa tulosten perusteella, että yhteistyö kehittyy tiimin kehittymisen edessä. Tuloksista tuli ilmi, että tiimityön keskeinen idea on yhteistyö, joka vähentää työn kuormitusta ja tekee työstä hausempaa. Itsejohtoisuus oli noussut esiin varsin ristiriitaisesti, mutta se on kuitenkin tärkeä elementti tiimiytymisessä. Purhonen toteaa, ettei tiimityön valmennuksen suunnitteluvaiheessa tiedostettu tarpeeksi toimintatapojen kehittämisen ja itsejohtoisuuden tukemisen erillisyyttä. (Purhonen 2004, 72 - 82.) Samoin Mäntylän (2002, 220) tuloksista ilmeni yhteistyön merkitys oleellisena osana tiimityön toimivuudelle.

Havu on tehnyt tutkielman Espoon terveys- ja sosiaalialan oppilaitoksessa. Tutkimuksen tavoitteena oli ensinnäkin selvittää opettajien näkemyksiä tiimityöstä yleensä ja miten ne eroavat toisistaan. Toiseksi selvitettiin opettajien käsityksiä siitä, kuka tiimityötä oppilaitoksessa opettaa ja millaisin menetelmin. Kolmanneksi selvitettiin opettajien käsityksiä lähihoitajaopiskelijoitte tiimityön oppimisesta, missä sitä opitaan, miten sitä opitaan ja kenen tehtävä on sitä opettaa. (Havu 2005, 30–31.)

Tutkimuksen tuloksista tuli esille, että opettajilla on käsitteellisellä tasolla melko yhtenäiset käsitykset tiimityöstä. Jos he olisivat toimineet tiiminä, heillä olisi hyvät mahdollisuudet kehittää omaa henkilökohtaista työtään sekä omaa ja yhteistä opetus työtään. Heidän työstään näkyi se, että heillä on useamman vuoden kokemus tiimimäisestä työskentelytavasta. Opettajaryhmän käsitys yhteistyöstä kertoo reflektioivasta otteesta kollegoiden kanssa. Käsityksistä heijastui myös avoin keskusteluilmapiiri. Tiimikokoukset koettiin lisätyönä eikä niihin välttämättä haluttu sitoutua. Tiimikokousten koettiin olevan informaation jakamisen ja saamisen paikka. Havu toteaa, että on tärkeää kerrata tiimityön tarkoitus ja pelisäännöt. Tiimityön opettamisessa ja oppimisessa erilaiset käsitykset ja näkemykset lisääntyivät. Opettajien mielestä tiimityön teoreettinen perusta tulee opettaa koulussa. Sen jälkeen opiskelijan on helpompi mennä työssäoppimispaikkaan oppimaan tiimityötaitoja käytännössä. Opettajien mielestä tiimityöhön ja muuhunkin koulussa opittaviin asioihin liittyy reflektointi. Tutkimuksessa suurin ristiriita syntyi opettamisen ja oppimisen välillä, kun mietitään sitä, kenen tiimityötä tulisi opettaa. Koulu on opettajien mielestä luonnollinen paikka opettaa tiimityötä, mutta työssäoppimisjaksot nähdään todellisiksi tiimityönoppimisen paikoiksi, vaikka niissä ei varsinaisesti tiimityötä opeta kukaan. Ne opettajat, jotka eivät käytä

opetuksessa yhteistoiminnallisia menetelmiä, tarvitsevat enemmän ohjausta uusien opetusmenetelmien käyttöön. Havu toteaa, että tiimityö ei poista johtamista, vaikka organisaatorakenteet madaltuvat, suunnittelu, toiminnan toteutus ja päätöksenteko siirtyvät tiimeille. (Havu 2005, 64 – 67.)

Paaso & Korento ovat tehneet tutkimuksen, jonka tavoitteena oli etsiä yhteisiä, mutta myös erilaisia laajan asiantuntijajoukon näkemyksiä ammatillisten opettajien tulevaisuuden osaamistarpeista ja -alueista. Yhteiskunnan ja työelämän muutokset ja kasvavat osaamistarpeet sekä koulutuspolitiikan ja rakenteellisen kehittämisen muutokset aiheuttavat opetushenkilöstön osaamiseen uusia haasteita. Toimintaympäristöjen muutokset aiheuttavat sen, että koulutusorganisaatioiden on osattava yhä enemmän ennakoita koulutus- ja osaamistarpeita. Hankkeessa käytettiin mukaillen Seppo Helakorven (2004; 2006) ammatillisen opettajan osaamisalueita. Tutkimuksessa käytettiin ammatillisen opettajan osaamisalueina ammatillista osaamista, koulutuksen ja työelämän yhteistyöosaamista, pedagogista osaamista sekä työyhteisöosaamista. Tarkasteltaessa työyhteisöosaamisen nykytilaa ja sen tulevaisuutta toiminnan suunnittelun, kehittämisen ja arvioinnin tuloksista ilmeni, että isoissa koulutusorganisaatioissa uudistuminen, toimintaprosessien kuvaus ja prosessien johtaminen koettiin erittäin haasteelliseksi. Projektiosaamisen vahvistaminen, rakenteiden läpinäkyvyys, tehtävienjakojen selkeyttäminen, tiimiorganisaatio sekä kehittämisprojektit nähtiin mahdollisuutena ja toimintajärjestelmän mukaisen osaamisen kehittämisen edellytyksinä. Tarkasteltaessa yhteisöllisyyttä opettajat kokivat, että heillä on valmiudet ja kyky viestiä sekä mahdollisuudet vaikuttaa ja tehdä yhteistyötä. Yhteistyötä rajoittavaksi tekijäksi opettajat kokivat työajat. Osa opettajista ei tehnyt juuri lainkaan yhteistyötä ja yhteisten asioiden hoitaminen oli vähäistä. Yhteisöllisyyden uhkatekijöiksi koettiin opettajan työn professioajattelu, asenteet ja kilpailu. Mahdollisuutena nähtiin moniammatillinen yhteisöllinen opettajuus ja tiimityö. Työyhteisön kehittämisen vahvuutena nähtiin opetussuunnitelmatyö, mutta edelleenkin koettiin, että opettajan työ on yksin tekemistä. Uhkatekijöinä nähtiin hallinnon ja henkilöstöhallinnon toimivuus. Opettajat haluavat uudistua, verkostoitua ja kehittämistyön sitominen työaikaan nähtiin mahdollisuutena. (Paaso & Korento 2007 6-10, 62–65.)

Vastaajilta tiedusteltiin työyhteisöosaamisen tärkeyttä vuosina 2007, 2010 ja 2020. Tärkeimmiksi kohdiksi kaikkina kolmena vuotena nostettiin yhteisten pelisääntöjen tunnistaminen ja noudattaminen sekä oman osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen.

Paason määritelmä työyhteisöosaamisesta on esitetty kuviossa 3. Työyhteisöosaamisessa on määritelty myös ryhmä- ja tiimityötaidot yhtenä osaamisalueena. (Paaso & Korento 2007, 64.) Ryhmä- ja tiimityötaidot pitävät jo itsessään sisällään myös kaikki muut taidot, joita taulukossa on lueteltu erikseen.

Työyhteisöosaaminen
Käytännön toiminnassa työyhteisöosaamisen pätevyysalueiden hallinta
Tavoitteiden mukainen toimiminen
Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen
Prosessiosaaminen, projektiosaaminen, talousosaaminen
Työturvallisuus ja hyvinvointiosaaminen
Työyhteisöviestintä
Ryhmä- ja tiimityötaidot
Verkosto-osaaminen, yhteisöllisyys
Oman osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen
Työyhteisön toiminnan kehittäminen
Alueyhteistyöosaaminen, globaaliosaaminen
Johtajuusosaaminen (henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtaminen, osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen, itsensä johtaminen)

Kuvio 3. Työyhteisöosaaminen ammatillisen opettajan työssä mukaeltu (Paaso 2007, 10)

2.5 Tiimityön käynnistäminen

Maailmassa nopeasti tapahtuneet muutokset viimeisten vuosikymmenien aikana ovat olleet teknologisia, taloudellisia, poliittisia, sosiaalisia sekä kulttuurisia. Olemme siirtyneet teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan viime vuosisadan lopulla ja olemme siitä siirtymässä vähitellen verkostoyhteiskuntaan. Tietoyhteiskuntaan siirtyminen on edellyttänyt uudenlaisen teknologian, osaamisen ja toimintatapojen käyttöönottoa. Internetin käyttöönotto on ollut merkittävä tekijä tietoyhteiskuntaan siirryttäessä. Verkostoyhteiskunnassa tieto ei ole olennaista, vaan sen rinnalle ovat syntyneet verkostot. Ne ovat muodostuneet ihmisten käyttäessä yhä enemmän uutta tietotekniikkaa. Tieto sijaitsee sosiaalisissa ja teknologisissa verkostoissa ja niiden käyttäminen ja hyödyn-

täminen on muodostunut avainosaamiseksi. (Sydänmaanlakka 2009, 26–27.) Sydänmaanlakan (2009, 28) mukaan verkostoyhteiskunta on myös ubiikkiyhteiskunta. Mannermaa (2008, 30) määrittelee, että ubiikkiyhteiskunta on yhteiskunta, jossa langaton tiedonsiirto ja verkottuminen ovat mahdollisia kenelle tahansa, aikaan, paikkaan tai välineeseen katsomatta.

Muuttuva toimintaympäristö asettaa työyhteisöille uusia vaatimuksia, jolloin organisaatiot joutuvat miettimään toimintojaan uudelleen. Muutokset johtuvat kansainvälistymisestä, uuden teknologian käyttöönotosta, työvoiman tarjonnan ja odotusten muutoksesta sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden muuttuvista vaatimuksista. (Huusko 2007, 24.)

Organisaatorakenteet ovat kehittyneet voimakkaasti koko 1990-luvun ajan, jolla on haettu keveyttä organisaatorakenteisiin. Tiimityöskentely alkoi levitä suomalaisilla työpaikoilla 1990-luvun alussa. Toisaalta tiimejä on purettu tiimityön hiipuesssa, mutta toisaalta on nähtävissä suuntaus kohti tiimiorganisaatioita. Tietohallinnon kehittyminen on mahdollistanut monien organisaatorakenteiden keventämisen. Lisäämällä tiimien itseohjautuvuutta voidaan vähentää vertikaalista johtamista sekä johtamistasojen määrää. Verkosto-organisaatiot yleistyvät sekä organisaatioiden sisällä että eri organisaatioiden välillä. (Skyttä 2005, 11; Huusko 2007, 41.)

Huusko (2007, 41) näkee, että suomalaiset eturivin yritykset ovat menossa kohti sessiorganisaatiota, jonka on katsottu edellyttävän yrityksen organisointia tiimimäiseksi. Erilaiset lähtökohdat yritysten tarpeessa käynnistää tiimimäinen työskentelytapa vaikuttaa tiimien käyttöönottoon, toimintaan ja siihen, mitä muutoksessa painotetaan. Tiimityöllä päästään parempiin tuloksiin kuin yksittäisten ihmisten työskentelyllä varsinkin kun työn suorituksiin vaaditaan monenlaisia taitoja, arviointeja ja kokemuksia. Emme ota helposti toisten työsuorituksia vastuullemme, emmekä myöskään anna helposti vastuuta toisille tekemisistämme. (Katzenbach & Smith 1993, 21.)

Tiimityöhön siirtyminen on monimuotoinen muutosprosessi. Haasteellista se on varsinkin niille henkilöille, jotka eivät aikaisemmin ole tehneet laajemmin yhteistyötä. Tiimityö edellyttää uusien taitojen ja valmiuksien oppimista ja melko usein myös omien asenteiden ja arvojen tarkistamista. Liian usein tiimityö rakennetaan asioiden kautta. Tiimeille määritellään vastuualueet, tavoitteet ja luetellaan pelisäännöt. Tiime-

jä määrätään ulkoapäin ja sitten odotetaan, että tiimit toimivat itseohjautuvasti. Tiimityö alkaa vasta silloin, kun tiimin jäsenet aloittavat uudenlaisen ajattelun ja keskustelun kyseisistä asioista. Tällöin voidaan ajatella, että asioita on viety käytännön tasolle. Tiimityöstä voidaan puhua vasta silloin, kun tiimi on oppinut uusia taitoja ja itseohjautuvuus lisääntyy, tiimi on sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä ja tavoitteensa sekä sovittanut ne yhteen organisaation tarkoituksen ja päämäärän kanssa. (Spiik 2004, 46.)

Tiimit tarvitsevat taitojen yhdistelmän, jotta ne pääsevät huipputiimin tasolle. Ryhmissä, joissa on yli 20 tai 25 jäsentä, on vaikeuksia tulla todellisiksi tiimeiksi. Tärkeintä kuitenkin on, että tiimeillä on mielekäs päämäärä, yksityiskohtaiset suoritustavoitteet, yhteinen toimintamalli, täydentävät taidot ja yhteisvastuu. Todennäköisemmin suuremmat ryhmät jakautuvat osatiimeiksi kuin toimivat yhtenä tiiminä. Taidolliset vaatimukset jakautuvat kolmeen osatekijään, tekniseen tai toiminnalliseen asiantuntemukseen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoihin sekä vuorovaikutustaitoihin. Tiimien on pystyttävä näkemään edessään olevat ongelmat ja mahdollisuudet sekä arvioimaan, mitä vaihtoehtoja sillä on käytettävissä. Monesti nämä taidot kehittyvät edelleen tiimityössä. (Katzenbach & Smith 1993, 59–62.) Perinteisesti olemme tottuneet siihen, että yksi esimies pystyy tehokkaasti johtamaan ja valvomaan 6 -8 alaista. Yksittäisten tiimin jäsenten määrälle ei ole ylärajaa. Tiimissä voi olla jopa 30 – 35 henkilöä. Monet tiimit ovat kuitenkin 15 – 20 henkilön suuruisia. Suuren tiimin vastuualue on oltava selkeä, ja tiimin on otettava vastuu kannettavakseen. Lisäksi tiimi on ohjattava ja valtuutettava toimimaan itsenäisesti ja itseohjautuvasti, jolloin valvonta ja seuranta siirtyvät tiimin jäsenille. Haasteellista on myös sisäinen vuorovaikutus. Mitä enemmän tiimissä on jäseniä, sen tärkeämmäksi tulee tiimin monipuolinen osaamisrakenne. (Skyttä 2005, 62.) Tiimiin kuuluu yleensä 5 - 20 jäsentä, parhaiten toimivat 4 – 8 jäsenen tiimit. Jäsenillä on erilaista osaamista ja näiden osaamisten yhteisestä käytöstä syntyy uudenlaista osaamista koko tiimin jäsenille. Tiimillä on selkeä päämäärä ja yhteiset tavoitteet. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet tiimin toimintaan ja niillä on yhteinen toimintatapa, jota kehitetään jatkuvasti. Tiimin jäsenet kantavat vastuun yhdessä. (Sydänmaanlakka 2009, 161–162.)

Yhteisymmärrystä ja yhteistä päämäärää ei synny ilman toimivaa kommunikointia. Rakentavien ristiriitojen purkamiseen tarvitaan vuorovaikutustaitoja. Toiminta edellyttää riskinottoa, rakentavaa kritiikkiä, objektiivisuutta, aktiivista kuuntelua, hätköidyn syyttelyn välttämistä sekä toisten pyyteiden ja saavutusten tunnustamista. On

todettu, ettei tiimillä ole kaikkia taitoja heti alkuvaiheessa. Tiimillä on suuri vaikutus henkilökohtaisen oppimisen ja kehittymisen edistäjänä. Sitoutuminen yhteiseen asiaan saa aikaan tervettä epäonnistumisen pelkoa. Lisäksi jokaisen tiimin jäsenen vastuuntunto tiimiä kohtaan edistää tiimin oppimista. Tiimin oppimista edistää myös yksilöllisyyden korostaminen, jota käytetään yhteisen päämäärän ja tavoitteiden hyväksi. Yksilöllisyyden korostaminen saa useimmat meistä löytämään jonkin keinon, jolla voimme antaa oman panoksemme tiimille. (Katzenbach & Smith 1993, 62 – 63.)

2.5.1 Tiimisopimuksen rakentamisen työkalut

Esimiehen ja tiimin yhdessä tekemä tiimisopimus on tiimitoiminnan perusta. Se on tiimiityksen alkuvaiheen tärkein prosessointiväline. Lisäksi tiimisopimus on esimiehen tärkein johtamisen ja ohjaamisen apuväline. Tiimisopimuksen työstäminen auttaa ihmisiä sitoutumaan tiimiin ja sen tavoitteisiin sekä parantamaan keskinäistä yhteistyötä. Tavallisesti tiimisopimus liittyy organisaation vuosisuunnitteluun ja sitä tarkistetaan ja parannetaan vuosittain. (Skyttä 2005, 91.) Tiimisopimuksen tarkoituksena on määritellä asiat niin, ettei tiimi tarvitse ulkopuolista ohjausta toimintaansa. Jokaiselle tiimille rakennetaan oma tiimisopimus, jota tiimi toteuttaa itseohjautuvasti. Mikäli työyhteisössä toimii useampi tiimi, on järkevää tehdä yhtenäinen sopimuspohja. Perustetaan työryhmä, johon tulee jäsenet eri tiimeistä. Työryhmä tekee ehdotuksen sopimuspohjasta. Sopimuspohja annetaan arvioitavaksi kaikille tiimin jäsenille. Tiimin jäsenet antavat palautteen, jonka jälkeen työryhmä muokkaa lopullisen tiimisopimuksen, joka otetaan käyttöön. (Spiik 2004, 230.)

Tiimisopimuksen tekeminen on prosessi ja sen työstäminen aloitetaan heti tiimiytymisen aloitusvaiheessa. Tiimisopimuksen tekeminen voi alkaa mistä kohdasta tahansa, (kuvio 4). Kohta muut asiat antaa mahdollisuuden ottaa myös muita asioita esille. (Skyttä 2005, 92.)

Tiimisopimus

1. Tiimin nimi
2. Sopijoiden nimeäminen
3. Tiimin tarkoitus
4. Asiakkaat
5. Tiimin tavoitteet ja mittarit
6. Tiimin valtuudet ja resurssit
7. Tiimin osaamisrakenne
8. Tiimin palkitsemisperusteet
9. Muut sovittavat asiat
10. Sopimus on tehty vuodelle ... ja allekirjoitukset

Kuvio 4. Tiimisopimusmalli mukaeltu (Skyttä 2005, 92); Spiik 2004, 231)

Tiimin nimi

Tiimillä on hyvä olla nimi, jotta tiimit voidaan erottaa toisistaan. Sopimuspuoleen kirjataan tiimin jäsenten nimet, lähin esimies ja johdon edustaja. (Spiik 2004, 231.)

Tiimin tarkoitus

Tiimin jäsenten pitää miettiä, mikä on tiimin tarkoitus, miksi se on olemassa ja mikä on sen päämäärä. Tiimin tarkoitusta voidaan hakea myös asiakkuusnäkökulmasta. (Skyttä 2005, 92; Spiik 2004, 231.)

Asiakkaat

Kohdassa asiakkaat määritellään seuraavia asioita:

1. Ketkä ovat tiimin tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät? Kohdassa määritellään sekä ulkoiset että sisäiset asiakkaat.
2. Mitkä ovat asiakkaiden, asiakasryhmien tarpeet, jotka tiimin tulee tyydyttää?
3. Mitkä ovat ne asiakashyödyt, joita tiimin on tuotettava asiakkaalle?

Näihin kysymyksiin vastaamisen jälkeen on helppo löytää vastaus siihen, mikä on tiimin tarkoitus. (Skyttä 2005, 92; Spiik 2004, 231.)

Tiimin päämäärä ja tavoitteet

Tiimit tarvitsevat yhteisen päämäärän ja suoritustavoitteet, jotka liittyvät toisiinsa. Tiimien pitää löytää mielekäs yhteinen päämäärä, sitä etsiessään he löytävät toimin-

nalleen suuntaviivat, saavat suoritustarmoa ja edistävät jäsenten sitoutumista toimintaan. Johdon asettamat suuntaviivat auttavat tiimejä pääsemään alkuun. Päämäärän löytäminen vaatii tiimeiltä aikaa, yhteistä pohdiskelua ja ajatustenvaihtoa. Todelliset tiimit eivät koskaan lopeta päämäärän parissa työskentelyä, koska se selkeyttää toiminnan perusteita. (Katzenbach & Smith 1993, 64 – 67.)

Päämäärän olennainen osa ovat selkeät suoritustavoitteet. Tavoitteet määrittelevät tiimin työtuloksen ja auttavat tiimiä saavuttamaan päämäärän. Yksityiskohtaisten tavoitteiden asettaminen helpottaa kommunikointia ja rakentavien ristiriitojen syntymistä. Kun tavoitteet ovat selkeät, tiimin on pakko keskittyä siihen, mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Lisäksi se helpottaa keskustelua, ovatko tavoitteet helppo saavuttaa vai pitääkö niitä muuttaa. Yksityiskohtaisilla suoritustavoitteilla on yhdenvertainen tiimikäyttäytymistä edistävä vaikutus. Päämäärällä ja yksityiskohtaisilla suoritustavoitteilla on symbioottinen suhde. Kumpikin tarvitsee toinen toistaan pysyäkseen mielekkäänä ja tarkoituksenmukaisena. Yksityiskohtaiset tavoitteet auttavat tiimiä seuraamaan edistystään ja muistamaan vastuunsa. (Katzenbach & Smith 1993, 68–70.)

Tavoitteille asetettavat mittarit

Mittareiden yleisimpiä laatukriteereitä ovat:

- mittarit ovat yksinkertaisia ja ymmärrettäviä
- mittarin hyvä levitettävyyys: mittari toimii useamman tiimin käytössä, samalla se laajentaa yhteistyötä tiimien välillä. Tiimien kannattaa käyttää organisaatiossa jo olevia mittareita, kaikkea ei tarvitse kehittää alusta lähtien.
- mittari on riittävän helppokäyttöinen ja edullinen
- mittari on riittävän tarkka, jotta tiimi pystyy ohjaamaan sillä omaa toimintaansa (Skyttä 2005, 96.)

Tiimin valtuudet ja resurssit

Esimiehen pitäisi pystyä antamaan tiimille riittävästi valtuuksia ja tiimin taas vastavasti pitäisi pystyä ottamaan ne vastaan. Alkuvaiheessa valtuudet eivät vielä ole kohdallaan, mutta vähitellen vastuuta lisätään tiimille. On tärkeää tunnistaa, minkä tyyppisiä valtuuksia tiimi tarvitsee. Tiimien valtuuksia ovat päätöksentekovaltuudet, resurssienkäyttövaltuudet ja kehittämisvaltuudet. Päätöksentekovaltuuksien kohdalla mietitään, mitkä asiat tiimi voi päättää itsenäisesti, ettei varmistusta tarvita lähteä hakemaan ulkopuolelta esimieheltä. Asiat kannattaa kirjata ylös, sillä selkeyttää tiimin

toimintaa. Resurssinkäyttövaltuuksia mietitään henkilöiden, rahan, välineiden ja ajan näkökulmasta. Henkilöiden resursointiin liittyvät asiat voivat olla tiimin jäsenten rekrytointi, tiimin jäsenten vaihtuminen ja lomien ja sijaisuuksien järjestäminen. Raha-resurssin kohdalla mietitään, kuinka suuri tiimin budjetti on ja mihin sitä voidaan itsenäisesti käyttää. Välineillä tarkoitetaan koneiden ja laitteiden itsenäistä käyttöä tai minkälaisia uusia koneita ja laitteita tarvitaan. Aikaan liittyvät resurssit kohdistuvat tiimin mahdollisuudesta päättää työaikansa. Tiimin valtuuksia selvittäessä on hyvä selvittää myös, miten itsenäisesti tiimi voi kehittää omaa toimintaansa. Tiimeissä voidaan miettiä, mitä valtuuksia tiimeissä pitäisi lisätä. Valtuudet voivat liittyä osaamisen, tuotteiden, palvelujen ja työnkulkujen kehittämiseen. (Skyttä 2005, 99–100.)

Valtuutuksissa voidaan ottaa käyttöön valtuutuksen portaita. Alkuvaiheessa tiimi tunnistaa vastuualueensa ongelmat ja kertoo niistä esimiehelle. Seuraavassa vaiheessa tiimi tekee esimiehelle päätösehdotuksia, mutta varsinaiset päätökset tekee esimies. Kolmantena ovat vastuualuepäätökset, jossa tiimi alkaa tehdä itsenäisiä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä. Neljäntenä on tiimityön kokonaisvastuu. Tiimi päättää myös kilpailu- ja asiakaslähtöisistä asioista itsenäisesti. Tässä vaiheessa tiimi toimii itseohjautuvasti. (Skyttä 2005, 99–101.)

Valtuuksia jakavassa organisaatiossa toiminnan tarkoitus lähtee asiakkaasta. Jokaisella työntekijällä on oltava tiedossa asiakkaan odotukset. Tiimi toimii lähellä asiakkaita, joten sillä pitää olla riittävät valtuudet tehdä asiakkaan kannalta oikeita ratkaisuja itsenäisesti. Vasta silloin, kun jokainen työntekijä laittaa itsensä likoon, toiminnan tarkoitus voidaan saavuttaa. Likoon laittamisen perusedellytyksiä ovat, että tiimillä on itsenäiseen toimintaan riittävät valtuudet ja että ne on arvioitu ja sovittu. Tiimi pitää saada tekemään itsenäisiä päätöksiä. Alkuvaiheessa voidaan lähteä liikkeelle pienistä kokonaisuuksista, mutta vähitellen päätösten suuruutta voidaan lisätä. Tiimin korkea luovuus, uusien ideoiden määrä, on suoraan kääntäen verrannollinen kontrollin määrään. Kontrolli on helppo käynnistää hyvin nopeasti, mutta luovuuden ja innokkuuden kasvattaminen vaatii aikaa. Vähäinen valtuuksien antaminen luo helposti ilmapiirin, jossa vastuuta vältellään. Ihmisillä on tarve ottaa vastuuta omasta työstään ja tekemisistään. Vastuunottohalu ei häviä, mutta se mukautetaan yleensä siihen rakenteeseen ja järjestelmään, joka on olemassa. Tiimi, joka ottaa valtuudet käyttöön, ottaa myös vastuun omasta toiminnastaan. (Skyttä 2005, 101–102.)

Esimies voi olla haluton valtuuttamaan tiimiä, jos hänellä on pelko ottaa vastuuta sellaisesta, joka ei ole hänen käsissään. Aikaisemmin langat olivat tiukemmin esimiehen käsissä, mutta vähitellen tästä on voitu luopua tiimityön ansiosta. Taustalla saattaa olla ajatus, että eikö esimies vastaa ylöspäin kaikesta, mitä hänen alaisensa tekee. Onko tarpeellista antaa lankoja käsistään alun alkaenkaan? Päätökset ovat niin tärkeitä, että esimiehen on ne itse päätettävä. Tiimeille riittää vastuu vähemmän tärkeistä päätöksistä. Jos esimies mieltää esimiesasemansa vallankäytön kannalta, saattaa hän olla hyvin haluton valtuuttamaan tiimiä nykyistä enemmän. Vähäisten valtuuksien antaminen saattaa liittyä luottamuspulaan. Esimies ei luota tiimin osaamiseen, jotta se osaisi hoitaa asiansa. Aikaisemmin oli käsitys, että esimiehen on osattava kaikki alaistensa tehtävät tai ainakin tiedettävä enemmän, jotta hän kykenee tekemään päätöksiä. (Skyttä 2005, 103–104.)

Tiimin osaamisrakenne

Osaamisrakennetta tarkastellaan sen jälkeen, kun tavoitteet ja mittarit on asetettu sekä valtuudet ja resurssit jaettu. Lähes poikkeuksetta tiimin jäsenet tunnistavat ja tunnustavat osaamisen kehittämisen tärkeäksi. Osaamisen tarkastelu saattaa olla ensimmäinen kerta, kun koko tiimi tarkastelee useamman ihmisen osaamista suhteessa toisiinsa. Tilanne saattaa tuntua pelottavalta, mutta toisaalta tilanne on hyvin hedelmällinen. Osaamista voidaan kartoittaa osaamismatriisin kautta (kuviot 5). Osaamismatriisia voidaan käyttää varsinaisten ydinosamisten selvittämiseen, tiimin tiimiosaamisen selvittämiseen sekä johtajuusosaamisen selvittämiseen. (Skyttä 2005, 104–105.)

Ydinosamiset	A	B	C	D	E	F	G
XXXXXXXXX	xxx	xx	x	xx	x	xxx	xx
XXXXXXXXX	xx	xxx	xx	x	xxx	x	xxx
XXXXXXXXX	x	xx	xxx	xx	x	xxx	x
XXXXXXXXX	xx	xxx	x	xx	xxx	x	xx
XXXXXXXXX	xxx	xxx	x	xx	x	xx	xxx
XXXXXXXXX	xx	xx	xxx	x	xxx	x	xx
XXXXXXXXX	xx	xx	x	xxx	x	xxx	x
XXXXXXXXX	x	xx	xxx	x	xx	xxx	xxx

Kuvio 5. Osaamisen kartoittamisen apuväline mukaeltu (Skyttä 2005,105)

Aluksi tiimi määrittelee ja ideoi yhdessä ydinosaamiset, jotka ovat yleensä substanssiosaamisia, joiden hallinnasta ja tasosta tiimin onnistuminen riippuu. Ydinosaamiset kirjataan mieluummin pienempinä osuuksina, joten niitä voi olla useita kymmeniä, jopa 30–40. Tiimi vastaa osaamisen tason saavuttamisesta ja säilyttämisestä. Tiimin jäsenten nimet kirjataan yläriville, jolloin jokainen tiimin jäsen saa pystysarakkeen, oman osaamismatriisin. Jokainen vuorollaan merkitsee tämänhetkisen arvionsa omasta ydinosaamisen hallinnasta ja osaamisen syvyydestä. Merkitsemiseen voidaan käyttää rukeja: xxx hyvä taso, xx keskinkertainen tai x välttävä taso. Tämän jälkeen sovitaan kullekin ydinosaamisen alueelle päävastuussa oleva tai olevat henkilöt, jotka varmistavat, että tiimin osaamisen taso säilyy ja kehittyy tiimissä. On tarpeellista, että jokaiselle tiimin jäsenelle tulee jostakin osa-alueesta päävastuu. Tämän jälkeen päävastuussa olevat henkilöt miettivät yhdessä vielä tarkemman listauksen ydinosaamisten sisällöstä. Sen jälkeen voidaan työstää yhteinen kehittämissuunnitelma. Samalla sovitaan, kuka tai ketkä tiimin jäsenistä ottavat vastuulleen toisten opettamisen. Varsinaisten ydinosaamisten koulutus pitäisi onnistua tiimin sisällä, mutta jos on tarvetta käyttää ulkopuolista kouluttajaa, mietitään kuka vastaa järjestelyistä.

Tiimin palkitsemisperusteet

Hyvin hoidetusta tiimitoiminnasta pitäisi palkita. Silloin kun tiimi ottaa vastuun omasta toiminnastaan, tavoitteidensa toteuttamisesta ja on valmis hoitamaan asioita itsenäisesti, pitäisi se palkita erinomaisesta onnistumisesta. (Skyttä 2005, 107.) Palkitseminen on tärkeä motivaation lähde. Sillä voidaan edistää itseohjautuvuuden kasvua. Lisäksi tiimi mieltää, että se ovat juuri se yksikkö, joka parhaiten hoitaa oman osuutensa organisaation kokonaisuudesta. Yksittäinen tiimi toimii osana organisaation kokonaisprosesseja. Ymmärrys siitä antaa hyvän lähtökohdan yhteistyön tekemiselle muiden tiimien tai toimijoiden kanssa. Itsenäinen ja itseohjautuva toiminta edellyttää yhteistyön tekemistä osana omaa toimintaa. (Skyttä 2005, 102.)

Muut sovittavat asiat

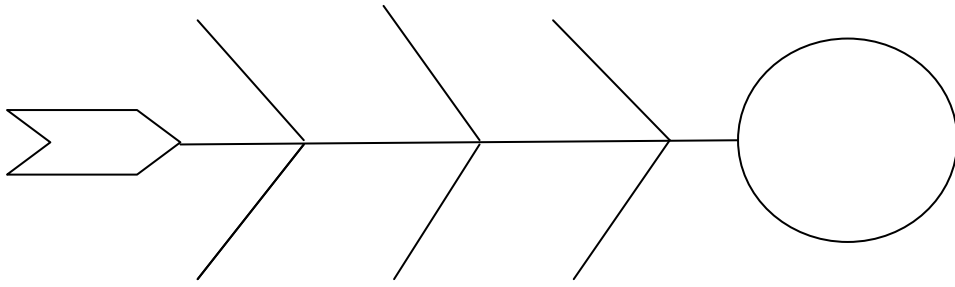
Tiimisopimusta työstettäessä voidaan käydä myös arvokeskustelua. Mitä organisaation arvot merkitsevät tiimille? Tiimisopimukseen voidaan ottaa mukaan tiimiarvoja joko erillisinä tai tavoitteisiin nähden. Tiimi tekee työtä asiakkaille, tiimin on tärkeää ymmärtää se arvoksi. (Skyttä 2005, 72.)

Tiimin toimintamalli, porukkasopimus

Tiimien on kehitettävä yhteinen toimintamalli eli yhteiset työskentelytavat, joiden avulla ne pyrkivät pääsemään päämääräänsä. Tiimien työskentelytapojen määrittelyssä on otettava huomioon taloudelliset, hallinnolliset ja sosiaaliset näkökohdat. Taloudellinen ja hallinnollinen työskentelytapa edellyttää jokaiselta samansuuruisen työpanoksen, joka merkitsee muutakin kuin kommenttien esittämistä, tarkastamista ja päättämistä. Tiimit sopivat sisäisen työskentelyn pelisäännöt, kuka valmistelee minkäkin työtehtävän, kuinka aikataulut laaditaan, miten niissä pysytään, mitä taitoja on tarpeen kehittää, kuinka ryhmä tekee ja muokkaa päätöksiä ja milloin toimintamallia on muutettava, jotta työt tulevat tehtyä. Mikäli varsinaisen työn tekee yksi henkilö tai muutama yksilö, ei voida puhua tiimityöskentelystä. (Katzenbach & Smith 1993, 71.) Skyttä (2005, 109) pitää porukkasopimusta apuvälineenä kohti itseohjautuvuutta. Sitä lähdetään miettimään yhtä aikaa tiimisopimuksen kanssa. Yleensä tässä vaiheessa tiimi ei ole vielä riittävän itseohjautuva, että se kykenisi työstimään porukkasopimuksen ilman ulkopuolista apua. Porukkasopimus voi olla vapaamuotoinen päinvastoin kuin tiimisopimus. Porukkasopimuksen tekeminen voidaan aloittaa kysymällä, mistä kaikista asioista on hyvä sopia yhteiset pelisäännöt. Ensin mietitään asiat ja sen jälkeen ne laitetaan tärkeysjärjestykseen. Yhteisissä pelisäännöissä voidaan sopia muun muassa siitä, miten ristiriitatilanteessa toimitaan, menettelytavat ongelmatilanteissa, miten menetellään, jos pelisääntöjä rikotaan. Jos yhteistä auttamiskulttuuria ei ole vielä syntynyt, on hyvä sopia myös kuormituksen purkamisesta ja toisten auttamisesta. Porukkasopimuksen sisältöjä on syytä aika ajoin tarkastella yhteisesti ja miettiä myös, onko asioiden tärkeysjärjestystä muutettava (Skyttä 2005, 109 -110.)

Tiimien oppimista edistäviä tekniikoita

Tiimien luovuutta voidaan edistää erilaisin keinoin, esimerkiksi käyttämällä kalanruototekniikkaa (kuvio 6). Mikäli tiimien ongelmana on puhumattomuus ja keskustelemattomuus tiimikokouksissa, kalan ruodon pääksi laitetaan puhumattomuus tiimikokouksissa. Sen jälkeen ruvetaan miettimään syitä, ruotoja, miksi työyhteisössä ei ole avointa keskustelua. Syiden jälkeen lähdetään miettimään ratkaisuja. (Mäkisalo 2003, 66–67.)



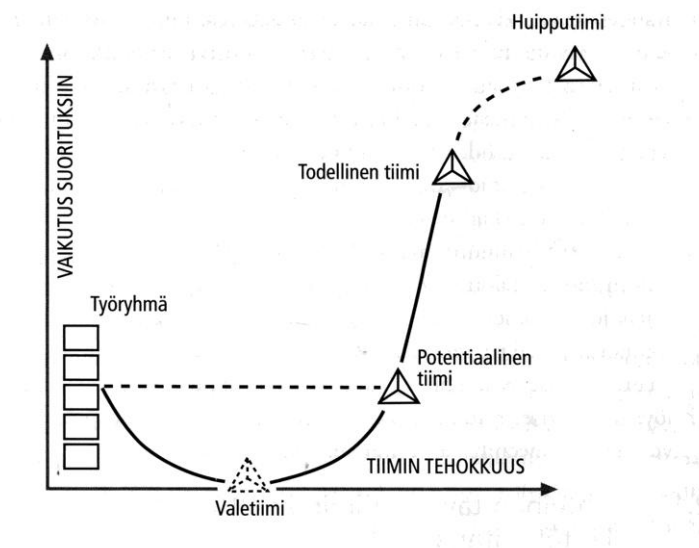
Kuvio 6. Kalanruotokaavio mukaeltu (Mäkisalo 2003, 66)

Tehtävien ja vastuiden jakoon voidaan käyttää samanlaista matriisia, kuin osaamisten kartoitukseen (kuvio 5). Pystysarakkeeseen kirjataan tiimiläisten nimet ja poikkisarakkeisiin tiimin tehtävät. Sen jälkeen siihen kirjataan esimerkiksi kirjaimella A, kenellä on tehtävästä päävastuu, ja kirjaimella B, kenellä on samasta tehtävästä osavastuu. Hän voi toimia myös varahenkilönä. Vielä samasta tehtävästä voidaan kirjata kirjaimella C se tiimin jäsen, joka tietää ja osaa asiasta jotain. Häneltä voi kysyä tehtävästä tai hän voi osallistua tehtävän tekemiseen. Näin saadaan kaikki tehtävät samaan taulukkoon, josta on helppo tarkistaa, miten tehtävät ja vastuut jakautuvat tiimissä. Sen lisäksi tiimeille tulee useita tehtäviä, joita ei tiedetä etukäteen. Niiden tekemisistä ja vastuista sovitaan erikseen porukkasopimuksessa. (Spiik 2004, 58–60.)

2.5.2 Tiimityön kehitysvaiheet

Tiimin jäsenet seuraavat ja tarkkailevat tiimin valmiuksia ja kehityksen tasoa sekä vertailevat niitä toisiinsa silloin, kun tiimin jäsenet ovat vapaaehtoisesti sitoutuneet toimimaan tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi. Ulkopuoliset seuraavat tiimin toimintaa varsinkin silloin, jos tiimiltä edellytetään uusien ideoiden luomista toimiviksi ratkaisuiksi ja käytäntöön sovellettaviksi. Useimmiten uusien ideoiden luomisessa tapahtuu ennalta ennustamattomia vaikeuksia. Tiimityössä työskentelevien on hyvä tuntea ainakin kaksi tiimin kehitystä kuvaavaa hahmotelmaa, jotta he voivat vertailla tiimien kehitystä toisiinsa. Tiimityössä ei seurata pelkästään laskennallisesti saavutettuja tuloksia ja korkean laadulliseen tavoitteiden saavuttamista, vaan jokainen tiimin jäsen alkaa vähitellen kiinnostua omasta kasvusta ihmisenä. (Heikkilä 2002, 273–274.)

Katzenbach & Smith (1993, 101) kuvaavat tiimin kehitysprosessia suorituskäyrän kautta (kuvio 7). Työryhmän toiminta perustuu yksilösuorituksiin, se eivät tavoittele kollektiivisia työntuloksia, jotka vaativat yhteistyötä eri jäsenten kesken. Työryhmät, jotka eivät uskalla ottaa riskejä, ovat valetimejä. Potentiaaliset tiimit uskaltavat ottaa riskejä ja niiden odotetaan kehittyvän todellisiksi tiimeiksi. Tiimivaihtoehdossa henkilöt sitoutuvat kestämään ristiriitoja, tavoittelevat yhteisiä työtuloksia, päämääriä ja tavoitteita, luovat yhteisen toimintamallin sekä ottavat vastuuta yhdessä. Huipputiimin jäsenet ovat vahvasti sitoutuneita myös toisten kasvuun tiimissä. (Katzenbach & Smith 1993, 101.)



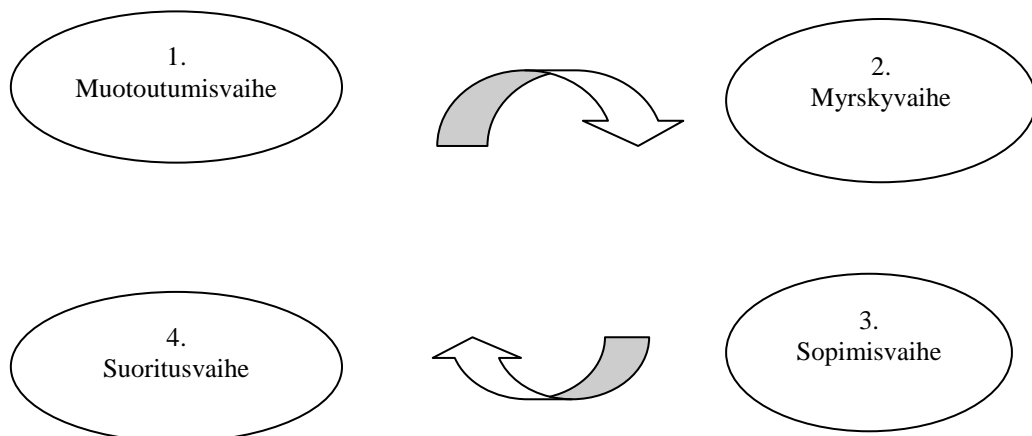
Kuvio 7. Tiimin suorituskäyrä (Katzenbachin ja Smithin 1993, 101)

Tiimin suorituskäyrässä on viisi erillistä kohtaa, joilla kuvataan tiimin kehitysprosessia. Tiimit voivat jäädä jumiin, jolloin tarvitaan avuksi esimiehen taitoja tukemaan tiimiä sen kehityksessä. Kaikki tiimit loppuvat aikanaan, mutta se ei estä suoritusten jatkumista. Muutoksia tiimeihin tulee, kun tiimivetäjä vaihtuu, vanhat jäsenet lähtevät ja uudet tulevat. Tämä aiheuttaa toimintojen uudelleen tarkastelua ja uutta käynnistystä tiimitoiminnassa. (Katzenbach & Smith 1993, 102.)

Katzenbach & Smith kuvaavat tiimien kehittymistä viiden kehitysvaiheen kautta seuraavasti:

1. Työryhmä. Työryhmällä ei ole yhteistä päämäärää eikä tavoitteita. He eivät näe lisäarvoa yhteistyön tekemisessä, eivätkä ota yhteisvastuuta. Jokainen toimii yksilönä ja he ovat vuorovaikutuksessa keskenään lähinnä vaihtaakseen tietoja ja parhaita menettelytapoja pärjätäkseen oman vastualueen tehtävissä.
2. Valetiimi. Tälläkään ryhmällä ei ole yhteisiä päämäärää eikä tavoitteita. Se eivät pyri kollektiivisiin suoriutuksiin. Valetiimi ovat suorituksiltaan vielä heikompi kuin työryhmä.
3. Potentiaalinen tiimi. Ryhmä pyrkii aidosti parantamaan suorituksiaan. Sen pitää kuitenkin selkeyttää päämääräänsä, tavoitteitaan ja tuloksia ja sitoutua yhteisen toimintamallin noudattamiseen. Yhteisvastuun ottaminen vaatii vielä kehittymistä. Yrityksissä toimii runsaasti potentiaalisia tiimejä, joilta odotetaan kehittymistä käyrällä ylöspäin todellisiksi tiimeiksi.
4. Todellinen tiimi. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintatapaan, sekä ottavat yhteisvastuun asioista. Heillä on toisiaan täydentäviä taitoja, joita myös osataan hyödyntää.
5. Huipputiimi. Tiimin jäsenet ovat vahvasti sitoutuneet myös toisten jäsenten henkilökohtaiseen kasvuun ja menestymiseen. He ottavat yhteisvastuun asioista ja toimivat esimerkkinä potentiaalisille ja todellisille tiimeille. (Katzenbach & Smith 1993, 107–108.)

Heikkilä (2002, 275) kuvaa tiimityön kehitysvaiheita (kuvio 8). Päästäkseen tehokkaaseen ja tuloksekkaaseen työskentelyyn, tiimien on kasvettava ja kuljettava neljän kehitysvaiheen kautta. Ensimmäisenä on muotoutumisvaihe, seuraavana myrskyvaihe, sitten sopimisvaihe ja viimeisenä suoritussvaihe.

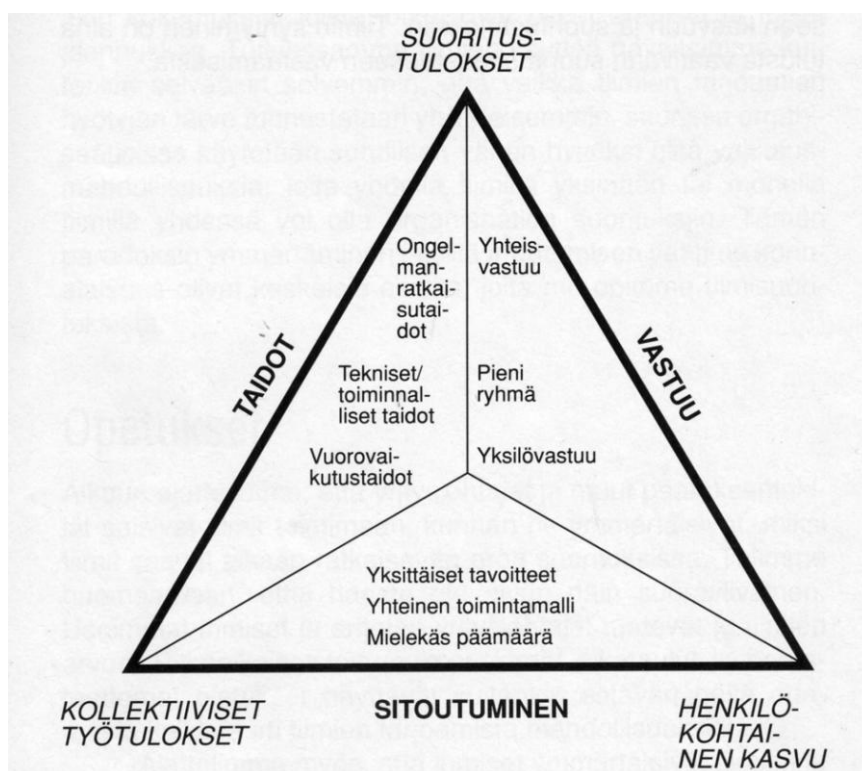


Kuvio 8. Tiimin kehitysvaiheet (Heikkilän 2002, 275)

1. Muotoutumisvaiheessa tiimien jäsenet opettelevat kohtaamaan toisiaan. Tällöin suurin osa ajasta menee alustaviin tunnusteluihin ja varsinainen tiimin tehtävien käsittely ja toteuttaminen on erittäin vähäistä.
2. Myrskyvaiheessa tiimin jäsenet käsittelevät yhteisiä stressin aiheita. Yhteistyöhön pyrittäessä tiimin jäsenet joutuvat mittaamaan omia voimiaan suhteessa toisiin eli opettelevat tuntemaan toisiaan tarkemmin. Myrskyvaihe on tiimityön vaikein vaihe. Tiimin sisällä syntyy konflikteja, kilpailua ja tunteet ovat pinnalla. Ihmisten tunteet vellovat laidasta laitaan. Syntyy ongelmia, jotka taas tuottavat uusia ongelmia. Tiimien toiminnan kehittymisen kannalta tämä on tärkeää, jotta asiat saadaan kulkemaan eteenpäin. Jos tiimien myllerrys estetään, ongelmat ovat edessä myöhemmin ja tiimi toimii tehottomasti. Taitavalla johtamisella myrskyvaiheesta päästään yli. Hänen odottaa omien näkemysten rinnalle myös tiimien jäsenten näkemyksiä konfliktien ratkaisemiseksi.
3. Sopimisvaiheessa tiimin jäsenet alkavat hyväksyä toinen toistensa roolit, tiimin me-henki muotoutuu menettelytapojen sopimisen ja kehittymisen kautta. Sopimusten mukaisessa toiminnassa on päästy eroon keskinäisestä kilpailusta ja paremmuuden tavoittelusta. Vähitellen kasvetaan keskinäiseen yhteistyöhön. Kokonaiskäsitys tiimin toiminnasta hahmottuu tiimin jäsenille ja tiimi-identiteetti kehittyy. Vähitellen huomataan, että ihmisten erilaisuus on tiimille rikkaus ja tiimin toimintaa voidaan parantaa vain keskinäisen riippuvuuden vallitessa. Ihmisten luottamus toisiin kasvaa ja uskalletaan tuoda esille omat heikkoudet ja vahvuudet. Tässä kehitysvaiheessa tiimi toimii niin kuin todellinen tiimi.
4. Suoritusvaiheessa oltaessa tiimi on saavuttanut tämän tason eri kehitysvaiheet läpikäytyään. Tällöin pystytään yhteiseen päätöksentekoon, resursseja käytetään tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti ja työskenneltäessä ollaan toisista riippuvaisia. Suoritusvaiheessa tiimin jäsenet pystyvät osittamaan lojaalisuutta toisia tiimin jäseniä kohtaan. Henkilöt, jotka ovat toimineet pitkään tiimeissä sanovat, että vain ajoittain he ovat pystyneet kokemaan suoritusvaiheen kuvaavaa prosessia. Suoritusvaiheessa tiimi on muotoutunut tiiviiksi yhteisöksi, johon uusien tiimin jäsenten voi olla vaikea päästä sisälle. (Heikkilä 2002, 276, 281–289.)

Katzenbach & Smith kuvaavat tiimin kehittymistä kolmella tuloslottuvuudella (kuvio 9). Kolmion kärjet kuvaavat, mitä tiimien on saatava aikaan. Kärjet ovat suoritustu-

lokset, henkilökohtainen kasvu ja kollektiiviset työtulokset. Kolmion sivut ja sisäosat kuvaavat niitä kurinalaisuuden osatekijöitä, joilla suoritukset toteutetaan ja tuloksia saadaan aikaan. Vastuu pitää sisällään yhteisvastuun, pienen ryhmän ja yksilövastuun. Sitoutuminen tarkoittaa yksittäisiä tavoitteita, yhteistä toimintamallia ja mielekästä päämäärää. Taidot sisältävät ongelman ratkaisutaidot, tekniset ja toiminnalliset taidot sekä vuorovaikutustaidot. Todelliset tiimit ovat hyvin sitoutuneita päämääräänsä, tavoitteisiin ja toimintamalliinsa. Lisäksi huipputiimeissä ollaan syvästi sitoutuneita toisiinsa ja niissä on ymmärretty, että tärkeintä on keskittyä työskentelyssä kollektiivisiin työtuloksiin, henkilökohtaiseen kasvuun ja suoritustuloksiin. (Katzenbach & Smith 1993, 21 -22.)



Kuvio 9. Tiimin perusasiat (Katzenbach & Smith 1993, 21)

Ryhmä on muotoutunut tiimiksi, kun se tuntee vastuuta itsestään tiiminä. Tiimin yhteisvastuu kehittyy yleensä itsestään tiimin tehdessä työtä päämäärän, suoritustavoitteiden ja toimintamallin eteen. Tiimin tehdessä työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, luottamus ja sitoutuminen muodostuvat luonnostaan. Tiimit, joilla on vahva yhteinen päämäärä ja yhteiset työskentelytavat, ottavat vastuun tiimin tehtävistä. (Katzenbach & Smith 1993, 75 - 76.)

2.6 Tiimiorganisaation johtaminen

Tiimiorganisaatioon siirtyminen aiheuttaa muutoksia myös johtamisen työskentelykulttuurissa. Aikaisemmin kaikki tehtävät tulivat esimieheltä, tiimityössä ne lähtevät ulkoisten tai sisäisten asiakkaiden tarpeista. Suurin osa entisen työnjohtajan tehtävistä siirtyy tiimeille. Tiimiorganisaatiossa johtajuus yritetään viedä mahdollisimman paljon tiimin sisälle, tiimille itselleen. Se tarkoittaa tiimeille itsenäistä toimintaa sekä itseohjautuvuutta. Organisaatiossa johtajuus on määritelty esimiehelle. Tiimin sisällä oleva johtajuus ei tarkoita sitä, että tiimin sisälle muodostuu organisaatiotasoja eikä myöskään johtajaa. (Skyttä 2005, 85.)

Hinton (2010) kuvaa, mitä tiimin rakentamisessa on otettava huomioon. Ihmiset vastustavat muutosta, koska se voi olla pelottavaa. Esimiesten tehtävä on ohjata muutosta ja heidän on osattava kuunnella henkilöstöä. Myös johtamistaidot pitää oppia, ne eivät ole synnynnäisiä ominaisuuksia. Johtajalla on keskeinen rooli tiimien rakentamisessa. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on vallan jakaminen tiimille, luottamuksen rakentaminen sekä suhteiden rakentaminen keskeisten toimijoiden kanssa. Johtajalla on oltava näkemys visiosta ja kuva, miten sinne päästään. Hänen pitäisi toimia tiimin rinnalla ja kannustaa tiimejä saavuttamaan yhteinen päämäärä ja tavoitteet. Johtajan on osattava rakentaa avoin ilmapiiri, jossa voidaan keskustella myös ongelmista yhdessä. Johtaja antaa palautetta tiimin toiminnasta, jolloin henkilöstö tietää mitä heiltä odotetaan. Lisäksi jokaisen tiimin jäsenen on otettava yhteisvastuuta tiimitoiminnasta.

Perinteiset roolit opettajien ja rehtorin työssä ovat muuttuneet kohti tiimityötä. Leech & Fulton (2009) ovat esittäneet artikkelissaan eri tutkimusten tuloksia, jotka liittyvät toisen asteen oppilaitosten johtamiseen. Artikkelissa kuvataan, mitä vaikutusta osallistavalla johtamisella sekä muutosjohtamisella, on organisaatioiden toimintaan. Johtaja on merkittävässä asemassa muutoksen johtamisessa. Häneltä vaaditaan positiivisuutta ja kannustavaa otetta toimia muutosprosessin vetäjänä ja rakentajana kohti uutta toimintakulttuuria. Yhteenvetona voidaan todeta, että osallistava johtaminen tuo merkittävän muutoksen toimintaan. Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua toimintaan, joka parantaa työtyytyväisyyttä. Päättävältä jaetaan työntekijöiden kanssa. Vastuu toiminnasta otetaan yhdessä. Organisaation tavoitteisiin sitoudutaan, ja kehitetään yhteishenkeä työntekijöiden välille. Tämä merkitsee sitä, että organisaatioon on ra-

kennettu yhteinen visio sidosryhmien kanssa, jonka johtaja markkinoi henkilöstölleen. Johtaja kannustaa tiimien toimintaa tavoitteiden kautta, rakentaa luottamusta, jakaa tietoa ja luo keskinäistä kollegiaalisuutta. Jakamalla valtaa, johtaja antaa mahdollisuuden henkilöstölle vaikuttaa asioihin ja tehdä yhteisiä päätöksiä. Myös Skyttä esittää teoksessaan osallistavan johtamisen mallin. Hän näkee, että itsenäinen ja itseohjautuvampi toiminta työyhteisössä vaatii muutoksen myös johtamisessa ja johtamisajattelussa. Osallistavassa johtamisessa peruseriaatteena on, että työntekijät osallistuvat suunnittelusta tulosten seurantaprosessiin saakka. Tämä motivoi ja antaa mahdollisuuden työntekijöiden käyttää osaamistaan oman vastualueen tulosten tavoitteluun. Esimiehen on osattava tunnistaa työntekijöiden kypsyys vastuunottoon ja vastaavasti esimiehellä on oltava näkemys omasta johtamisestaan, että hän osaa antaa riittävästi valtuuksia työntekijöille. (Skyttä 2005, 42–43.)

Keskeisessä asemassa tiimiytysprosessin läpiviennissä ja kehittämisessä on tiimien välitön esimies. Esimiehen on osattava pitää prosessia koko ajan käynnissä. Hänen pitäisi ymmärtää, miten tiimiytysprosessi kulkee. Johtamisen painopiste siirtyy yksilöstä tiimiin sekä tiimin itseohjautuvuuteen ohjaamiseen. Valtuuksien annetaan tiimeille ja vastaavasti tiimit ottavat vastaan valtuuksia. Tiimisopimuksen työstäminen ja ohjaaminen ovat esimiehen tärkeimpiä tehtäviä yhdessä tiimin kanssa. Porukkasopimus on itseohjautuvuuteen kasvamisen apuväline, jossa tiimiläiset sopivat sisäiset pelisääntönsä. Porukkasopimuksen läpiviennissä esimies auttaa tiimiä. Alkuvaiheessa tiimi ei ole vielä itseohjautuva, joten se tarvitsee esimiehen apua. Esimiehen on oltava hienovarainen, jotta varsinaiset päätökset porukkasopimuksen sisällöstä tulevat tiimin jäseniltä. Myöhemmin tiimi työstää porukkasopimuksen itsenäisesti. Erityisesti vuorovaikutustaitojen hallinta kasvaa niin esimiehellä kuin tiimien jäsenillä. (Skyttä 2005, 80–82.)

Esimiehen johtamassa tiimissä keskeisessä roolissa on hän itse. Hän pitää langat kässissään, kuten aikaisemminkin, mutta ryhmässä tehdään jo jonkin verran yhteistyötä. Pienemmät ryhmät saavat ajoittain suurempia vastuualueita ja voivat toimia itsenäisemmin. Esimies kontrolloi edelleen ja käy antamassa ohjeita. (Spiik 2004, 183.)

Osittain itseohjautuvassa tiimissä itsenäisyys lisääntyy. Esimies saattaa sopia työparien tai pienryhmien kanssa tehtäväkokonaisuuksista, tavoitteista ja aikatauluista, jonka

jälkeen työryhmät työskentelevät itsenäisesti ilman ulkopuolista kontrollia. (Spiik 2004, 184.)

Itseohjautuvassa tiimissä esimies siirtyy tiimin ulkopuolelle ja varmistaa tiimin toimintaedellytykset. Tiimi toimii itseohjautuvasti ja ottaa vastuun tiimin tehtävistä. Tiimin tehtävät tulevat sekä esimieheltä, mutta myös ulkoisilta tai sisäisiltä asiakkailta. Esimies on tietoinen asioista, koska se on yksi hänen päätehtävistään ja hänen pitää pystyä varmentamaan myös tiimien välistä yhteistyötä. (Spiik 2004, 184.)

Tiimiin kannattaa valita yhdyshenkilö, joka hoitaa tiiminvetäjän tehtäviä. Tiiminvetäjän ja esimiehen tehtävät voivat olla osittain samojakin, mutta myös erillisiä. Tiiminvetäjä voi toimia työyhteisössä myös työnopastajana. Tiiminvetäjä osallistuu myös varsinaiseen tiimityöhön. Hän kutsuu koolle tiimipalaverit ja toimii yhdyshenkilönä tiimistä ulospäin sekä vie viestiä tiimiin päin. Ehdotus tiimipalaverista voi tulla keneltä tahansa. Tiiminvetäjä osallistuu palavereihin, joissa sovitaan tiimien välisestä yhteistyöstä. Esimies toimii tiimin ulkopuolella, mutta jos tiimi tarvitsee apua, hän on käytettävissä. Tiiminvetäjä voidaan valita vuodeksi tai kahdeksi kerrallaan, miten tiimi haluaa sen päättää. (Spiik 2004, 184–185.)

Tiimiytysprosessiin kuuluu myös tulosten arviointi. Yhteinen arviointiprosessi toimintakauden aikana antaa palautetta toiminnasta, ja tulosten perusteella prosessia päästään kehittämään. Arviointi jäntevöittää toimintaa ja asioihin voidaan puuttua varhaisessa vaiheessa. Varsinainen arviointiprosessin pyörittäminen on esimiehen tehtävä. Esimies auttaa tiimejä tiimiksi kasvamisessa ja uusien tiimitaitojen oppimisessa sekä tukee tiimien toimintaa. Tuen tarve alkuvaiheessa on suuri, joka vähitellen vähenee, mutta ei häviä kokonaan. (Skyttä 2005, 80–82.) Sarala & Sarala (2003, 170) pitävät tärkeänä, että jokaisessa suuremmassa organisaatiossa tulee olla vähintään kaksi tiimityön tukihenkilöä. Toisen pitää olla esimies ja toinen henkilö, joka on erityisen kiinnostunut tiimityöstä. He voivat huolehtia palautteiden järjestämisestä ja tiimityöskentelyn arvioinnista, tiimikoulutuksen organisoinnista sekä toiminnan ja tulosten seuraamisesta. Esimies varmistaa, että yksittäisen tiimin työskentely on sopusoinnussa yrityksen vision ja strategian kanssa. Mentori on tiettyssä tehtävässä pätevätytynyt, kokenut henkilö, joka tukee kokemattomampaa henkilöä. Tarkoituksena on osaamisen ja kokemuksen siirto hyvässä vuorovaikutuksessa. Tavoitteena on molempien oppiminen. (Salojärvi 2009, 166.)

Yhteistyön merkitys ja itsejohtoisuuden kasvu tiimityössä

Yhteistyökyky ja yhteistyöhalu ovat välttämättömiä työyhteisön ja tiimien toimivudelle. Yhteistyön tekeminen on tärkeää, jotta päästään yhteisiin tavoitteisiin. Sanaton viestintä on monesti ratkaisevassa asemassa, kun arvioidaan yhteistyökykyä. Yhteistyökykyä ja yhteistyöhalua voidaan arvioida Kuusinen mukaan useasta näkökulmasta. Se perustuu henkilöiden oma-aloitteisuuteen työyhteisössä, informaation ja tiedon jakamiseen pyytämättä, sovittuihin kokouksiin ajoissa saapumiseen ja luvattujen paperien lähettämiseen automaattisesti niitä unohtamatta sekä ongelmien ratkaisuun yhdessä. Tiimin hyvä ilmapiiri ja vahva me-henki luovat hyvän pohjan keskustelulle ja yhteistyölle. Se taas luo positiivista asennemuutosta toisia tiimin jäseniä sekä tiimin tavoitteita kohtaan. Toisten ihmisten arvostaminen, erilaisuuden hyväksyminen ja monipuolinen osaaminen rikastuttavat tiimin toimintaa ja antavat mahdollisuuden kasvaa hyväksi tiimiksi. Mikäli toisten ihmisten erilaisuutta ei hyväksytä, heikentää se yhteistyötä ja samalla koko tiimin toimintaa. Tiimin jäsenten on ymmärrettävä oman toiminnan merkitys tiimin toiminnassa. Tiimin jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan, joten jokaisen on otettava myös sosiaalinen vastuu tiimistä ja sen ilmapiirin rakentamisesta. Aina yhteistyö ei onnistu ja tiimissä on epäitsekästä käyttäytymistä. Itsekäs käyttäytyminen ja huono asenne tiimin toimintaan voivat näkyä passiivisena suhtautumisena asioiden tekemiseen, vinoiluna, piikittelynä, hermostumisena, suuttumisena pikkuasioissa, vähättelynä, tervehtimättömyytenä tai liioitteluna. Tällaista käyttäytymistä tiimin jäsenten ei pidä hyväksyä. Mitä pidemmälle tiimi kehittyy, sitä enemmän yhteistyö paranee ja tiimin itsejohtoisuus lisääntyy. (Spiik 2004, 133–139; Purhonen 2004, 75–77; Kuusinen 2001, 84.) Voidaan sanoa, että tiimityö ja yhteistyö kulkevat käsi kädessä. Hyvä viestintä on ratkaisevaa tiimityön toteuttamisessa. Viestintä on tietojen vaihtoa tiimin sisällä. Hyvä viestintä parantavaa työtyytyväisyyttä ja työn tehokkuutta sekä lisää työntekijöiden sitoutumista. Kaksi suurinta estettä, jotka estävät tehokkaan tiimityön, ovat ongelmat yhteistyössä ja viestinnässä. Luottamus ja tehokas viestintä ovat avaimia onnistuneelle yhteistyölle. (Phillips 2009)

Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda ja koordinoita yhteistyön mahdollisuuksia tiimien välillä. Tiimien jäsenet voivat tehdä yhteistyötä toistensa kanssa tai vähintäänkin tiiminvetäjien on tehtävä yhteistyötä keskenään. Vahva tiimi voi lämmetä sisäänpäin ja haluaa päättää omista asioistaan. Esimiehen tehtävä on ohjata tiimejä luopumaan omastaan kokonaisuuden hyväksi. Tästäkin toiminnasta voidaan rakentaa

yhteiset pelisäännöt ja muokata asenteita myönteisiksi. Esimies kutsuu koolle tiimien väliset palaverit, joihin kutsutaan tiiminvetäjät. Lisäksi esimies sopii tiimien kanssa, miten tiimien palaverimuistiot jaetaan yksikön sisällä ja miten oikea tieto saadaan kulkemaan mahdollisimman helposti. (Spiik 2004, 210–211.)

Organisaatio asettaa puitteet ja reunaehdot tiimin toiminnalle. Organisaatiolla, jossa tiimi toimii, pitää olla päämäärä, strategiat ja sovitut arvot. Yhteiset pelisäännöt helpottavat päivittäistä työskentelyä ja antavat yhtenäisen kuvan ulospäin asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Tiimi johtaa itse omaa toimintaansa. Se toimii itseohjautuvasti ja vastaa toiminnastaan omalla vastuualueellaan organisaation pelisääntöjen puitteissa. Tiimin jäsenet luottavat omaan toimintaansa, mutta myös toisiinsa. Ne ovat sitoutuneet tiimin tavoitteisiin ja tehtäviin sekä kantavat yhdessä vastuun määrällisistä ja laadullisista tuloksista. Tiimin jäseniltä vaaditaan joustavuutta ja yhteistyön tulee olla saumatonta sekä vuorovaikutuksen avointa. Itseohjautuvuuteen tiimi tarvitsee fyysisiä ja henkisiä resursseja. Sen tulee määritellä sisäinen työnjako, jotka on organisoitu järkeviksi kokonaisuuksiksi. (Spiik 2004, 208–209.)

3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

3.1 Kehittämistyön kohde

Kehittämistyö toteutettiin Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän hallinnoimassa yhdessä oppilaitoksessa, Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu palveluissa. Ammattiopisto Joensuu palvelut muodostuu kolmesta koulutusala: sosiaali- ja terveystieteiden alasta, kaupan- ja hallinnon alasta sekä palvelualasta. Oppilaitos on monialainen ja siellä opiskelee yhteensä noin 1250 opiskelijaa. Oppilaitoksen tehtävänä on kehittää työelämä- ja yksilölähtöisesti luonnontieteiden, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan, matkailu-, ravitsemis- ja talousalan, sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan sekä tekniikan ja liikenteen alan osaamista Pohjois-Karjalan hyväksi.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän visio on: ”Olemme ammatillisen koulutuksen mestareita. Valtakunnallisilla mittareilla mitattuina kuulumme koulutuksen järjestäjien parhaimmistoon.” (Kehittämissasiakirja 2008 – 2012).

Opinnäytetyö tehtiin kehittämistyönä palvelualoille. Palvelualoilla opiskelee noin 420 opiskelijaa. Palvelualat muodostuvat tekniikan ja liikenteen alasta, matkailu-, ravitsemis- ja talousalasta sekä ohjaavasta ja valmistavasta koulutuksesta. Tekniikan ja liikenteen alaan kuuluu elintarvikeala. Matkailu-, ravitsemis- ja talousalaan kuuluvat kotitalous- ja kuluttajapalvelu- sekä puhdistuspalveluala, matkailuala, hotelli-, ravintola- ja cateringala. Ohjaavaan ja valmistavaan koulutukseen kuuluvat ammattistartti ja talouskoulu.

Palvelualoilla siirryttiin tiimimäiseen työskentelytapaan elokuussa 2009. Tiimityön muutosprosessi ja henkilöstön valmennus aloitettiin tammikuussa 2009. Henkilöstölle järjestettiin tiimikoulutusta ennen tiimiorganisaatioon siirtymistä keväällä 2009 kaksi kertaa sekä syksyllä 2009 kerran. Tiimikoulutus suunniteltiin yhteistyössä Avoimen kesäyliopiston kanssa. Koulutus toteutettiin ulkopuolisen kouluttajan toimesta.

Muutoksen tarve syntyi organisaatiomuutoksen seurauksena työtehtävien määräaikaisuuden vuoksi. Lisäksi hius- ja kauneusala siirtyi sosiaali- ja terveystalouden alaisuuteen tammikuussa 2010, jolloin opiskelijamäärä pienentyi noin sadalla. Aikaisemmin oppilaitoksessa on ollut koulutusjohtaja ja kaksi koulutuspäällikköä. Nykyisin on koulutusjohtaja ja yksi koulutuspäällikkö sekä opettajien muodostamat tiimit.

Uudet opetussuunnitelmat ovat astuneet voimaan syksyllä 2009 osassa perustutkinnoista ja loput perustutkinnot aloittivat uusien opetussuunnitelmien mukaan syksyllä 2010. Opetussuunnitelmissa korostuvat uudet osaamis- ja ammattitaitovaatimukset sekä yhdessä tekeminen ja yhteinen suunnittelu ja arviointi. Tiimimäinen toimintatapa tukee yhdessä tekemistä ja suunnittelua. Yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ja pedagogiikan kehittyminen ovat vaikuttaneet myös opettajan työn muuttumiseen. Opettajan työ on muuttunut tiedon jakajasta opiskelijan kasvun tukemiseen ja ohjaamiseen. Tiimimäinen toimintatapa tukee myös uutta opettajuutta. Opiskelijoiden kasvun tukemisessa ja ohjaamisessa tarvitaan kaikkien opettajien yhteistyötä.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää, missä kehitysvaiheessa palvelualojen tiimit ovat, kun tiimityötä on tehty seitsemän kuukautta, sekä miten opettajat kokevat tiimityön tekemisen ja miten sitä pitäisi kehittää. Kehittämisosan tavoitteena on antaa kehittämisehdotuksia ja tarjota työkaluja tiimityön kehittämistä varten. Luvussa Kehittämisehdotukset palvelualojen tiimityöhön tavoitteena on nostaa esiin ne asiat, jotka eniten vaikeuttavat tiimityön tekemistä sekä antaa niiden parantamiseen työkaluja.

3.2 Kehittämistyöhön osallistujat sekä työhön liittyvät rajaukset

Tarkoituksena oli, että kehittämistyöhön osallistuvat kaikki palvelualojen opettajat eri perustutkinnoista ja tiimeistä. Muu henkilöstö on rajattu pois kehittämistyöstä. Opettajia oli yhteensä 34. He muodostivat lukuvuonna 2009 – 2010 yhteensä kuusi tiimiä. Henkilömäärä vaihteli tiimeittäin. Siinä vaiheessa tiimit muodostuivat elintarvikealan tiimistä, Niskalan tiimistä, hotelli- ja ravintola-alan kokkien tiimistä, hotelli- ja ravintola-alan tarjoilijoiden tiimistä, cateringalan tiimistä sekä yhteisten aineiden tiimistä. Niskalan tiimiin kuuluvat kotitalous- ja kuluttajapalvelut sekä puhdistuspalvelut, matkailuala, ohjaava ja valmistava koulutus, ammattistartti ja talouskoulu.

Kehittämistyön tekijä

Työskentelen palvelualojen koulutuspäällikkönä ja toimin esimiehenä Niskalan toimipisteessä. Vastuualueeseeni kuuluvat tällä hetkellä elintarvikealan tiimi, Niskalan tiimi, yhteisten aineiden tiimi sekä Opetusravintola Kiesan toiminta. Ehdotin opinnäytetyön aihetta esimiehelleni koulutusjohtajalle sekä oppilaitoksen rehtorille. Perusteluna esitin, että kehittämistyö tukee tiimityön kehittämistä ja sen etenemistä palvelualoilla. Aihe kiinnosti minua, koska olin ollut mukana tiimityössä heti tiimityön käynnistämisen alkuvaiheessa. Aihe on ajankohtainen, monilla työpaikoilla työskennellään tiimimäisesti. Tiimityöllä saadaan tuottavuutta ja joustavuutta työhön. Sen lisäksi se vähentää henkilöstön työn kuormittavuutta ja tiimityö antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön.

3.3 Kehittämistyö ja aineiston keruu

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa keräsin tausta-aineiston, jossa opettajat vastasivat tiimityön itsarviointiin. Itsearviointin tavoitteena oli selvittää sen hetkinen tiimityön tila, kun sitä oli tehty seitsemän kuukautta sekä se, miten opettajat kokivat tiimityön tekemisen. Sen jälkeen tein kehittämisosan, joka perustuu itsearviointin tuloksiin ja teoriaperustaan sekä niistä tekemiini johtopäätöksiin. Kehittämisosassa pohditaan, miten ja millä keinoilla tiimitoimintaa voidaan kehittää. Lopuksi tein kehittämis ehdotuksen palvelualojen tiimityöhön. Tämä kehittämistyö kytkeytyy palvelualojen tiimityöhön, joka on osa laatutyötä ja palvelualojen organisoitumista.

Tässä työssä selvitettiin ja haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Mikä on yhteistyön merkitys tiimityössä?

Kuinka itsejohtoisuus ilmenee tiimityössä?

Missä kehitysvaiheessa tiimit ovat?

Miten esimiehet voivat tukea ja kehittää tiimejä?

Miten tiimityötä halutaan kehittää?

Itsearviointilomake sisälsi sekä monivalintakysymyksiä asteikolla 1- 5 että avoimia kysymyksiä. Lomakepohjana käytin tiimikouluttajalta saamaani lomakepohjaa, jota muokkasin omaan työhöni sopivaksi. Rehtori antoi palautetta lomakepohjan kysymysten asettelussa. Kerroin henkilöstölle tiimityön itsearvionnista yhteisessä opettajainkokouksessa. Perusteluna olivat palvelualojen tiimityön kehittäminen, ja samalla kerroin, että työ on opinnäytetyö. Tässä vaiheessa osa osa-aikaeläkkeellä olevista opettajista kertoi, etteivät he ole olleet aktiivisesti tiimitoiminnassa mukana, joten sovittiin, etteivät he vastaa itsearviointiin.

Itsearviointilomakkeen lisäksi laadin saatekirjeen, jossa kerroin perustelut itsearviointille. Saatekirjeen ja varsinaisen tiimien itsearviointilomakkeen lähetin kaikille palvelualojen opettajille sähköisesti helmikuussa 2009. Ennen sähköpostin lähettämistä olin keskustellut tiiminvetäjien kanssa lomakkeiden lähettamisestä ja vastaamisen toimitavasta. Itsearviointi suoritettiin yhteisellä tiimityöajalla. Tiiminvetäjät kokosivat vastaukset tiimipalaverin jälkeen ja lähettivät ne minulle sisäisessä postissa. Itsearviointiin vastasi yhteensä 26 opettajaa 34 opettajasta.

3.4 Aineiston analysointi

Vastaukset käsitellään yhtenäisenä palvelualojen opettajatiiminä, koska useat opettajat olivat jättäneet kirjaamatta tiimin nimen, johon kuuluvat. Analysoin tulokset keväällä 2010, ja jo siinä vaiheessa nostin esiin muutamia parannusehdotuksia lukuvuodelle 2010 - 2011. Näin saatiin vietyä tiimityön kehitysprosessia eteenpäin. Esittelin tulokset henkilöstölle tiimikokouksessa toukokuussa 2010. Monivalintakysymyksistä tein pylväsdiagrammit eri aihealueittain. Kiinnitin huomiota alle 3,3-tuloksiin ja esitin, että ne aihealueet vaativat parantamista. Avoimet kysymykset luokittelin aihealueittain yhteen. Myös avoimista kysymyksistä tein johtopäätökset ja mietin parantamiskohteet seuraavalle lukuvuodelle. Nämä parantamiskohteet lukuvuodelle 2010 -2011 esittelen kohdassa Tiedonkulun parantaminen. Muut tämän kehittämistyön kehittämisehdotukset kuvataan kohdassa Kehittämisehdotukset palvelualojen tiimityöhön.

Ryhmittelin itsearviointiaineiston seuraavien aihekokonaisuuksien alle:

1. Yhteistyön merkitys tiimityössä
2. Itsejohtoisuus tiimityössä
3. Tiimien tuki ja esimiestoiminta
4. Tiimityön kehitysvaiheet
5. Tiimityön kehittäminen

4 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

4.1 Yhteistyön merkitys tiimityössä

Opettajilta kysyttiin, miten yhteistyön tekeminen onnistuu tiimeissä ja tiimien välillä. Tuloksista koottiin ne kokonaisuudet yhteen, jotka vaikuttavat yhteistyön tekemiseen tai edistävät yhteistyötä tiimeissä. Pirneksen (1994, 18) määritelmässä todellisessa tiimissä ryhmä ihmisiä toimii itsejohtoisesti ja yhteisvastuullisesti. He tekevät tiettyä työkokonaisuutta tiiviissä yhteistyössä ja ottavat huomioon toisten erilaisuuden. He pyrkivät yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa. Tässä

kehittämistyössä yhteistyön toteutumista tiimeissä ja tiimien välillä arvioidaan seuraavien kokonaisuuksien ja niiden alakohtien kautta. Niitä ovat tiimin eheys, työskentelyn systemaattisuus, tiimin ilmapiiri, tiimien yhteistoiminta ja tulokset. Näiden lisäksi opettajilta kysyttiin, osallistuvatko tiimin jäsenet yhteisvastuullisesti ja tasavertaisesti tiimille annettujen tehtävien toteuttamiseen. Jos tiimeissä ei ole yhteistyökykyä ja yhteistyötaitoja, todennäköisesti tiimeissä ei ole vielä myöskään itsejohtoisuutta. Seuraavaksi kuvataan ja tulkitaan itsearvioinnin tuloksia yhteistyön onnistumista ja toimivuutta tiimeissä.

Tiimin eheys

Kysyttäessä tiimin eheyteen liittyviä asioita opettajat kokivat tiimin jäsenten sitoutuneen tiimitoimintaan ja tavoitteisiin. Tiimeillä oli yhteisymmärrys tiimin tavoitteista. Läsnaolo tiimin kokoontumisissa, kokoontumisten tuloksellisuus sekä tyytyväisyys tiiminvetäjän toimintaan koettiin myös hyväksi.

Työskentelyn systemaattisuus

Tiimin jäsenet sitoutuvat yhteisesti sovittuun tiimin työskentelytapaan. Ongelmien ratkaisutapa ja päätösten toteutumisaste koettiin toimiviksi. Tiimin toimintaan osallistuminen oli tasaista sekä tiimipalaverien säännöllisyys koettiin riittäväksi. Ongelmien ratkaisusteessa koettiin olevan parantamista.

Tulokset

Tiimit osaavat hyödyntää tiimin jäsenten erilaista osaamista tiimissä. Myös tiimin jäsenten erilaisuus hyväksytään ja hyödynnetään tiimissä. Kun tuloksista tarkastellaan tiimin toimintasuunnitelman toteutumista, parannusten aikaansaamista ja tiimin tavoitteiden saavuttamista, kaikki osa-alueet vaativat kehittämistä.

Tiimin ilmapiiri

Tiimin ilmapiiri koettiin hyväksi kaikilla osa-alueilla. Tiimit toimivat avoimesti, toiminnan koettiin olevan luottamuksellista ja sisäistä palautetta pystyttiin antamaan tiimin sisällä. Tiimissä arvostettiin ja autettiin toisia, ristiriitoja pystyttiin ratkomaan sekä yleinen ilmapiiri tiimeissä oli hyvä.

Opettajilta kysyttiin avoimena kysymyksenä, miten yhteisvastuu ja tasavertaisuus toteutuvat tiimeille annettujen tehtävien tekemisessä. Opettajat kokivat sekä yhteisvas-

tuun että tasavertaisuuden toteutuvan tiimeissä. Työt jaettiin osaamisen mukaan, jolloin kenenkään ei tarvinnut tuntea, ettei hän osannut tehdä kaikkia tiimin tehtäviä. Samalla voitiin oppia toisilta uusia asioita.

Jokainen osallistuu omalla panoksellaan ja tietämyksellään. Työt voidaan jakaa osaamisen mukaan. Tasavertaisuus tulee toisten taidon arvostamisella, ei pelkästään vaatimalla kaikkia osallistumaan kaikkeen.

Tiimien yhteistoiminta

Tiimien välisessä yhteistoiminnassa on parantamista. Tulokset kaikista kohdista olivat heikot. Tiimien välinen yhteistoiminta ja selkeys sekä tiimien väliset vastuut ja toimivallan selkeys eivät olleet toisten tiimien jäsenillä tiedossa.

Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita tiimin toimintaan ja tavoitteisiin sekä työskentelytapaan. He kokivat tiimipalaverit toimiviksi ja niitä pidettiin säännöllisesti. Tiimeissä pystytään ratkomaan ongelmia ja tekemään päätöksiä. Tiimien ilmapiiri koettiin avoimeksi, toiminta luottamukselliseksi ja tiimeissä arvostetaan ja autetaan toisia tiimin jäseniä. Tiimeissä hyväksytään toisten erilaisuus sekä hyödynnetään tiimin jäsenen erilainen osaaminen. Näiltä osin voidaan todeta, että tiimeissä on yhteistyökykyä ja yhteistyöhalua.

Opettajat kokivat, ettei tiimien välinen yhteistyö ollut vielä kunnolla käynnistynyt. Tiimien jäsenet eivät tieneet, miten vastuut ja valta ovat jakautuneet tiimien välillä. Kun tarkastellaan tuloksista tiimin toimintasuunnitelman toteutumista, parannusten aikaansaamista ja tiimin tavoitteiden saavuttamista, kaikki osa-alueet vaativat parantamista. Näiltä osin yhteistyön tekeminen vaatii parantamista ja kehittämistä. Yhteistyön kehittämistä käsitellään luvussa viisi.

Yhteenvetona yhteistyön kehittymisestä voidaan todeta, että tiimitoimintaa ollaan käynnistelemässä oman tiimin sisällä, eivätkä taidot ja aika vielä riitä tiimien väliseen yhteistyöhön. Asiaa voidaan tarkastella myös esimiestyön näkökulmasta. Ovatko tiimit työstäneet yhteistyössä tiimi- ja porukkasopimuksen loppuun asti ja noudattavatko he niitä? Onko tiimeillä ollut riittävästi tietoa käytössä? Ovatko esimiehet luoneet riittävästi mahdollisuuksia yhteistyön tekemiseen tiimien välillä? Yhteistyötaidot ja yhteistyökyky sekä itsejohtoisuus kehittyvät eri kehitysvaiheiden kautta. Tiimien kehitysvaiheita tarkastellaan myöhemmin, mutta vasta todellisen tiimin tasolla tiimeillä on hallussa edellä mainitut taidot.

Itsejohtoisuus tiimityössä

Tässä kehittämistyössä itsejohtoisuutta tarkastellaan osittain samojen kokonaisuuksien kautta kuin yhteistyötä. Pirneksen (1994, 18) todellisen tiimin määritelmässä itsejohtoisuus, yhteisvastuu ja yhteistyö kulkevat käsi kädessä. Itsejohtoisuutta tarkastellaan tiimin eheyden, työskentelyn systemaattisuuden sekä tulosten kautta. Tulokset koostuvat osaamisen ja erilaisuuden hyödyntämisestä tiimissä, toimintasuunnitelman toteutumisesta, parannusten aikaansaamisesta, tiimin tavoitteiden saavuttamisesta sekä tiimien välisestä yhteistyöstä. Tiimien yhteistyön ja itsejohtoisuuden kehittyminen tulee esiin myös myöhemmin, kun arvioidaan tiimien kehitysvaiheita, esimiestyötä ja tiimin kehittämistä.

Tiimin eheys

Kysyttäessä tiimin eheyteen liittyviä asioita, opettajat kokivat tiimin jäsenten sitoutumisen tiimitoimintaan ja tavoitteisiin. Tiimeillä oli löytynyt yhteisymmärrys tiimin tavoitteista. Läsnäolo tiimin kokoontumisissa, kokoontumisten tuloksellisuus sekä tyytyväisyys tiiminvetäjän toimintaan koettiin myös hyväksi.

Työskentelyn systemaattisuus

Tiimin jäsenet sitoutuvat yhteisesti sovittuun tiimin työskentelytapaan. Ongelmien ratkaisutapa ja päätösten toteutumisaste koettiin toimiviksi. Tiimin toimintaan osallistuminen oli tasaista sekä tiimipalaverien säännöllisyys koettiin riittäväksi. Ongelmien ratkaisuaikasteessa koettiin olevan parantamista.

Tulokset

Tiimeissä pystytään hyödyntämään toisten erilaisuutta ja osaamista. Sen sijaa tiimin toimintasuunnitelman toteutuminen, parannusten aikaansaaminen ja tiimin tavoitteiden saavuttaminen vaativat parantamista.

Niin kuin edellä kuvattiin, tiimin jäsenet ovat sitoutuneita tiimin toimintaan ja tavoitteisiin sekä työskentelytapaan. He kokivat tiimipalaverit toimiviksi ja niitä pidettiin säännöllisesti. Tiimeissä pystytään ratkomaan ongelmia ja tekemään päätöksiä. Tiimin toiminta koetaan luottamukselliseksi ja tiimeissä arvostetaan ja autetaan toisia tiimin jäseniä. Tiimeissä hyväksytään toisten erilaisuus sekä hyödynnetään tiimin jäsen-

ten erilainen osaaminen tiimissä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että tiimin jäsenet pystyvät toimimaan itsejohtoisesti.

Tarkasteltaessa tuloksista tiimien toimintasuunnitelman toteutumista, parannusten aikaansaamista ja tiimien tavoitteiden saavuttamista, kaikki osa-alueet vaativat parantamista. Pohdittaessa itsejohtoisuuden kehittymistä tiimeissä, voidaan kysyä samoin kuin edellä, ovatko tiimit työstäneet yhteistyössä tiimisopimuksen ja porukkasopimuksen loppuun asti. Sopimusten työstäminen edistää sekä yhteistyön että itsejohtoisuuden kehittymistä. Porukkasopimus luo tiimeille pelisäännöt, joita tiimit noudattavat itsejohtoisesti. Tiimien jäseniltä voidaan kysyä, noudattavatko he tiimisopimusta ja onko tiimin tavoitteisiin sitouduttu, ja ovatko esimiehet antaneet riittävästi valtuuksia ja resursseja. Itsejohtoisuuden kehittymiseen vaikuttaa myös se, onko tiimeillä riittävästi tietoa saatavilla, jotta ne voivat toimia itsenäisesti ja ottaa vastuun tiimien toiminnasta. Voidaan todeta, että itsejohtoisuus kehittyy yhteistyön kanssa samanaikaisesti.

4.2 Tiimien tuki ja esimiestoiminta

Opettajilta kysyttiin avoimena kysymyksenä, minkälaista tukea ja ohjausta he odottavat saavansa esimiehiltä. Sen lisäksi asiaa tiedusteltiin myös monivalintakysymyksen kautta. Alkuvaiheessa tiimit tarvitsevat esimiesten tukea enemmän, mutta se vähenee vähitellen, kun tiimien toiminta kehittyy.

Tiimien tuki ja esimiestoiminta

Tiimien tuki ja esimiestoiminta vaativat selkeyttämistä. Tulos oli kaikilla osa-alueilla heikko. Tiimien tuki ja ohjaus esimiesten taholta koettiin vähäiseksi. Samoin ajankäytön resurssi koettiin vähäiseksi. Tehtäväksi anto toimintakaudella vaatii vielä selkeyttämistä. Tiimien valtuudet tiimitoiminnassa koettiin vähäisiksi.

Opettajilta kysyttiin avoimena kysymyksenä, minkälaista tukea ja ohjausta he odottavat saavansa esimiehiltä tiimien toimintaan. Tiimit odottavat enemmän tietoa asioista ja, sitä että asiat ovat ajoissa tiedossa. Lisäksi he toivovat selkeyttä tehtäviin sekä tie-

toa vallasta, vastuusta ja oikeuksista. Esimiehiltä odotetaan palautetta tiimien toiminnasta ja läsnäoloa tiimien kokouksissa, kun päätetään tärkeistä asioista.

Selkeät tehtävät ja ohjeet annettuihin tehtäviin. Tietoa vallasta, vastuusta ja oikeuksista. Luottamus siihen, että tehtävät tulevat tehtyä, vaikka tiimi ei kokoontuisi joka torstai.

Selkeät ohjeet ja tavoitteet, mitä tiimeiltä halutaan. Tiimeille olisi hyvä tiedottaa, mihin, miten tiimien käsittelyssä olleet asiat vaikuttavat toimintaan, päätöksiin arkielämässä. Palautteen antaminen tiimien toiminnasta.

Esimiehet voisivat käydä tiimeissä ja osallistua tärkeiden asioiden pohittamiseen. Tiimi ei aina tiedä omia valtuuksiaan.

Tuloksista ilmeni, että tiimin jäsenet kaipaavat enemmän esimiesten tukea ja ohjausta. Opettajilla ei ole täysin selvillä tiimeille asetetut tehtävät ja tavoitteet. Samoin kuin edellä yhteistyön ja itsejohtoisuuden kehittymisen kohdalla, voidaan myös esimiestoiminnan toimivuuden arvioinnissa kysyä, ovatko tiimit työstäneet yhteistyössä esimiesten kanssa tiimi- ja porukkasopimukset. Sopimusten tekeminen on tiimityön käynnistymisen lähtökohta. On todettu, etteivät tiimit pysty kehittymään, jollei niillä ole käytössä selkeä toimintasuunnitelma, tiedossa päämäärät, tavoitteet ja tulevaisuuden näkymät. Tiimien valtuudet ja tehtävät vaativat myös selkeyttämistä. Jotta tiimit voivat toimia itsejohtoisesti, on niillä oltava riittävät valtuudet ja tietoa asioista tarpeeksi ajoissa. Esimiesten tehtävä on pitää tiimiytymisprosessia yllä. Tulosten perusteella voidaan arvioida myös sitä, ovatko tiimit saaneet riittävästi tiimivalmennusta kehittyäkseen.

4.3 Tiimityön kehitysvaiheet

Tässä kehittämistyössä tiimien kehitysvaiheita ei voida arvioida ja vertailla tiimeittäin, koska osa opettajista oli jättänyt vastaamatta kohtaan, mihin tiimiin hän kuuluu. Kehitysvaiheita voidaan kuitenkin tarkastella kaikkien tiimien jäsenten kautta, jolloin ne kuvaavat myös tiimien kehitysvaihetta.

Tiimityö kehittyy eri kehitysvaiheiden kautta, se on oppimisprosessi. Katzenbach ja Smith kuvaavat tiimin kehitysvaiheita viiden eri kehitysvaiheen kautta. Kehitysvaiheet on kuvattu tarkemmin kohdassa Tiimityön kehitysvaiheet. Ensimmäisessä tiimin kehitysvaiheessa on työryhmä, jolla ei ole yhteistä päämäärää eikä tavoitteita. Seuraavana kehitysvaihe on valetimi, joka on vielä heikompi suorituksiltaan kuin työryhmä. Siltä ei ole yhteistä päämäärää ja tavoitteita. Kolmannessa kehitysvaiheessa on potentiaalinen tiimi, joka pyrkii parantamaan suorituksiaan. Sen pitää selkeyttää päämääräänsä, tavoitteitaan ja työtuloksiaan. Neljännessä kehitysvaiheessa on todellinen tiimi, joka täyttää (Katzenbach & Smith (1993, 59) tiimin määritelmän. Tiimissä toimii pieni ryhmä ihmisiä, jotka pyrkivät yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Tiimi kantaa yhteisvastuuta toiminnastaan. Viimeisessä vaiheessa tiimi on kehittynyt huipputiimin tasolle. Se täyttää kaikki todellisen tiimin ehdot, mutta sen lisäksi tiimin jäsenet ovat vahvasti sitoutuneet toistensa henkilökoh-
taisen kasvun tukemiseen. (Katzenbach & Smith 1993, 107–108.)

Tässä kehittämistyössä tiimien kehitystasoa tarkastellaan kaikkien monivalintakysymysten sekä avointen kysymysten kautta. Tarkastelu osoittaa, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneita tiimin tavoitteisiin ja työskentelytapaan. Tiimit toimivat säännöllisesti ja toiminta on tuloksekasta. Päätöksiä saadaan aikaan ja ongelmia pystytään ratkomaan. Myös tiimin työskentelyilmapiiri on hyvä. Opettajat kokivat tiimin jäsenten toimivan yhteisvastuullisesti ja tasavertaisesti ottaen huomioon tiimin jäsenten erilaisuuden annettujen tehtävien toteuttamisessa.

Tarkasteltaessa tiimin kehittymistä tulosten, kuten tiimin toimintasuunnitelman toteutuminen, parannusten aikaansaaminen sekä tavoitteiden saavuttaminen, kautta kaikissa osa-alueissa on parannettavaa. Tiimeistä ei vielä ole luovuutta ja uusia ideoita. Selkeyttämistä vaativat myös tiimien välinen toiminta sekä tiimien vastuualueet ja toimivalta. Tiimin jäsenet kokivat myös, ettei esimiesten tuki ja ohjaus ole ollut riittävää. Aikaa ja tietoa tarvittaisiin enemmän varsinaisen tiimityön tekemiseen. Lisäksi tehtäväksi anto, tiimien valtuudet ja resurssit vaativat selkeyttämistä.

Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että tiimityöskentely toimii **potentiaalisen tiimin tasolla**. Tiimien pitää vielä selkeyttää päämääräänsä, tavoitteet ja tulokset sekä sitoutua toimintamallin noudattamiseen. Lisäksi yhteistyötä ja itsejohtoisuutta on vielä parannettava. Avointen kysymysten tuloksista näkyy, että tiimien toiminta vaikuttaa

jopa sekavalta. Tiimit eivät aina tiedä, mitä pitäisi tehdä, joten voidaan ajatella, ollaanko joissain asioissa vielä **työryhmän tasolla**. Yhteistyön, itsejohtoisuuden ja esimiestoiminnan arviointikohdissa pohdittiin, mitkä seikat ovat vaikuttaneet tiimien kehittymiseen. Yksi tärkeä tekijä tiimityön käynnistämisessä ja kehittämisessä on tiimeille annettava tiimivalmennus ja -koulutus. Sitä tarvitaan ennen tiimityön aloittamista, mutta myös sen aikana, kun tiimitoiminta on jo käynnistetty. Kehittäminen on prosessi, joka voi viedä useamman vuoden ajan, ja se on esimiesten vastuulla. Tiimityö vaatii uudenlaista ajattelua ja vanhasta pois oppimista. Näin ollen voidaan kysyä, ovatko tiimin jäsenet olleet valmiita ottamaan yhteisvastuuta ja valtuuksia vastaan, joita tiimeille on annettu.

Tuloksista kuitenkin ilmeni, että osa tiimin jäsenistä kokee tehneensä tiimityötä jo vuosia. Heille on järjestetty aikaa, jolloin he saavat käsitellä tiimille kuuluvia asioita. Pienessä tiimissä asiat hoituvat helposti, asioita ratkotaan sitä mukaa, kun niitä tulee. Näkisin, että tiimien kehittyminen vaihtelee eri tiimien välillä. Edellä kuvatun toiminnan perusteella voidaan sanoa, että tiimi toimii **todellisen tiimin tasolla**. Kuvauksen perusteella tiimin jäsenet ovat innostuneita tiimityöstä, he ovat ottaneet valtuudet ja vastuun toiminnasta.

4.4 Tiimityön kehittäminen

Tiimityön kehittämistä tarkastellaan niiden aihekokonaisuuksien kautta, jotka nousivat itsearvioinnissa esiin ja vaativat parantamista. Kehittämistä tarkastellaan tulosten, luovuuden, tiimien yhteistoiminnan sekä avointen kysymysten kautta. Opettajilta kysyttiin, miten haluaisivat kehittää tiiminsä toimintaa ja heitä pyydettiin esittämään vapaamuotoisia näkemyksiä ja arvioita tiimin toiminnasta. Edellä todettiin, että yhteistyötaitoja, itsejohtoisuutta ja esimiestoimintaa on kehitettävä edelleen. Nämä osa-alueet vaikuttavat osaltaan tiimien kehittymiseen. Vähitellen tiimit kehittyvät oppimisen kautta todellisiksi tiimeiksi ja siitä edelleen huipputiimeiksi. Tässä kohdassa ei lähdetä käsittelemään varsinaisesti tiimityön kehittämistä, vaan sitä käsitellään kohdassa Kehittämisehdotukset palvelualojen tiimityöhön. Seuraavissa kohdissa kuvataan parantamista vaativat osiot.

Opettajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, miten he haluaisivat kehittää tiiminsä toimintaa. Vastauksista ilmeni, että tiimeillä ei ole selvää kuvaa resursseista, eikä niillä ole tiedossa, miten itsenäisesti ne voivat toimia ja mistä asioista ne voivat päättää. Lisäksi tiimeissä kaivataan enemmän tietoa asioista.

Miten haluaisit kehittää tiimisi toimintaa?

Selkeät resurssit, selkeät resurssit vuositasonalla, selkeä toiminta- ja päätösvalta, mukaan maalaisjärkeä, ei tehtäviä tehtävien vuoksi, tiimeille omat budjetit.

Tieto ajoissa, mitä tiimin tulisi tehdä. Liian paljon menee aikaa miettimiseen, mitä tulisi tehdä.

Ammatillisten vahvuuksien vahvistamista, tehdään yhteisiä projekteja.

Lisäksi tiimien jäseniltä kysyttiin vapaamuotoisia näkemyksiä ja arvioita tiimin toiminnasta. Vastajat kokivat, että tiimien valta on näennäistä. Toiminta on lähtenyt liikkeelle esimiesten antamista tehtävistä ja asioita käsitellään moneen kertaan. Lisäksi tiedonkulku vaatii parantamista. Tiimit toimivat niin sanotusti vanhan tiimin tapaan. Toisaalta osa tiimeistä koki tiimin toiminnan hyväksi. He ovat saaneet aikaa oman tiimin asioiden hoitamiseen.

Tiimeille on annettu vain näennäistä valtaa. Joistakin asioista on oleviinaan päätös tiimissä, mutta se on käsitelty uudestaan opettajainkokouksessa. Asioita käsitellään moneen kertaan. Tuntuu, että vanha systeemi oli parempi. Silloin opettajainkokouksen jälkeen kaikki tiesivät kaikesta, eikä päätöksiä tullut kuin yksi. Nyt tiedonkulku on huonontunut entisestään. Tiimit puuhailevat omiaan, eikä toisten tekemisistä ja päätöksistä tiedetä.

Minusta tuntuu, että näitä tehtäviä olemme tehneet jo vuosia. Se, että olemme saaneet tähän tehtävään aikaa ja tehdä juuri meitä koskevia asioita on parantanut tiimitoimintaa. Kokemuksen lisääntyessä varmaankin tulee esille kehittämisen paikkoja.

Itsearvioinnin tulosten perusteella voidaan todeta, että tiimeissä tarvitaan yhteistyön ja itsejohtoisuuden lisäksi tiimien kokonaisvaltaista kehittämistä. Tiimien tehtävät ja tavoitteet vaativat selkeyttämistä. Tiedonkulkuun kaivataan parantamista ja siihen, että tieto on tiimeillä saatavilla riittävän ajoissa. Lisäksi tiimeissä kaivataan valtuuksien ja resurssien selkeyttämistä. Tiimien on yhdessä esimiesten kanssa syytä kerrata, mistä

asioista tiimit voivat itsenäisesti päättää sekä minkälaiset taloudelliset ja aikaresurssit heillä on käytössä. Esitän myös tässä kohdassa saman asian kuin aikaisemminkin, että on syytä tarkastaa tiimi- ja porukkasopimusten sisällöt, onko niihin kirjattu asiat tarpeeksi tarkasti. Ne toimivat tiimien ja esimiesten tiimityön ohjausvälineinä. Niistä voidaan tarkastaa, mitä asioista on sovittu.

5 POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

5.1 Kehittäminen oppivan organisaation näkökulmasta

Oppivassa organisaatiossa on luotu sellaiset toimintamallit, joiden avulla yksilöt ja tiimit pystyvät oppimaan ja uudistumaan. Työntekijöiltä odotetaan työyhteisön kehittämistä yhteisten toimintamallien ja yhteistoiminnallisen oppimisen avulla. (Mäkisalo, 2003, 48.) Huusko (2007, 41) näkee, että prosessiorganisaatio edellyttää yrityksen organisointia tiimimäiseksi. Yrityksissä on erilaiset lähtökohdat ja tarpeet käynnistää tiimimäinen työskentelytapa. Koulutuskuntayhtymässä on määritelty prosessit organisaation eri tasoille sekä niihin on määritelty vastuuhenkilöt.

Seuraavaksi tarkastellaan koulutuskuntayhtymän toimintaa oppivana organisaationa teoriaosuudessa esitetyn Sydänmaanlakan (2001, 58–62.) määrittelemien tärkeimpien oppimistaitojen kautta. Niitä ovat systeemiajattelu, itsehallinta, sisäiset toimintamallit, yhteinen visio, tiimioppiminen, dialogi, strategisen oppimisen, palautejärjestelmät, tietojärjestelmät ja tiedon jakamisen. Voidaan todeta, että kuntayhtymä toimii oppivana organisaationa ja tukee toiminnallaan tiimityön kehittymistä ja kehittämistä. Palveluilla tiimimäinen työskentelytapa lähti liikkeelle organisaatiomuutoksen myötä. Tämän lisäksi muutoksen tarpeen nostivat esille uusien opetussuunnitelmissa, joissa korostuvat yhteinen suunnittelu, kehittäminen ja arviointi.

Tiimioppimista ja yhteistä suunnittelua tapahtuu, kun toteutussuunnitelmia pohditaan ja kirjoitetaan yhdessä maakunnan oppilaitosten opettajien kanssa. Se on myös verkostossa toimimista. Oppilaitos pitää opettajien yhteistä suunnittelua tärkeänä, mutta se ei kuitenkaan lähde liikkeelle itsestään. Siihen on annettava myös muita mahdolli-

suuksia kuin toteutussuunnitelmien tekeminen. Yhteiset projektit ovat myös tiimioppimista, jotka voivat olla moniammatillisia yli koulutusalojen.

Systeemiajattelua tarvitaan niin organisaatiotasolla kuin myös tiimitasolla. On osattava nähdä asioiden kokonaisuudet, mutta myös se, mistä asioista kokonaisuudet muodostuvat. Tiimien on pystyttävä näkemään itsensä osana kuntayhtymää ja sen toimintaa, sekä se, miten tiimit sijoittuvat kuntayhtymän organisaatioissa. Palvelualoilla toimintaa tarkastellaan tiimien tasolla, harvemmin yksittäisen tiimin jäsenen näkökulmasta. Vähitellen myös jokainen tiimin jäsen pohtii ja hoitaa asioita tiiminä, eikä näe asioita vain omasta näkökulmasta.

Kuntayhtymä luo yhteiset toimintamallit, joiden mukaan toimitaan. Myös tiimit määrittelevät ja tarvitsevat itselleen toimintamallit. Toimintamalleja on syytä tarkastella aika ajoin, ovatko ne edelleen toimivia ja ajan tasalla. Strateginen oppiminen tapahtuu yleensä organisaatiotasolla, mutta sitä on vietävä yhä enemmän tiimien tasolle. Muutoksen tarve lähtee asiakkaiden tarpeista sekä kilpailuympäristön muutoksista. Enää ei riitä, että muutoksiin reagoidaan vain organisaatiotasolla, vaan muutoksen tarve on nähtävä myös tiimitasolla. Tiimeissä työskennellään lähellä asiakasta, jolloin muutokset hyödyttävät asiakasta mahdollisimman nopeasti.

Palautejärjestelmiä tarvitaan yksilö-, tiimi- ja koko organisaation tasolla. Kuntayhtymä on luonut palautejärjestelmiä saadakseen palautetta monesta näkökulmasta parantaakseen toimintaansa. Palautetta saadaan muun muassa asiakkailta eri koulutusvaiheissa oltaessa ja työnantajilta. Henkilöstö voi antaa palautetta työolobarometrin kautta. Tiimityön arviointiin ei ole vielä luotu omaa palaute- ja ohjausjärjestelmää. Tiimit tarvitsevat palautetta voidakseen kehittää omaa toimintaansa. Itsearviointissa tuli esille, että tiimin jäsenet odottavat palautetta esimiehiltä. Esimiesten pitää organisoida palautteiden kerääminen tiimeissä sekä tehtävä niistä yhteenvedot. Sen lisäksi tiimeissä on tarpeellista pitää kehityskeskustelut, joissa esimies voi antaa palautetta. Tiimien pitää osata hyödyntää asiakkaiden antamaa palautetta. Palautteet käydään läpi eri tiimeissä, mutta myös opiskelijaryhmien kanssa. Palautetta pyydetään, jotta saadaan tietoa toiminnan onnistumisesta. On tärkeää, että tiimeillä on riittävästi aikaa yhteiseen keskusteluun ja reflektointiin palautteista. Sen lisäksi heidän on mietittävä, miten toimintaa voidaan parantaa sekä minkälaisia tavoitteita toiminnalle asetetaan.

Itsensä johtaminen on oman osaamisen tiedostamista, mikä on tämän hetkinen osaamisen taso ja minkälaista uutta osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Tiimityössä jokaisen tiimin jäsenen on ensin tarkasteltava omia tiimityötaitojaan sekä muuta osaamista ennen kuin tiimejä voidaan kehittää. Tiimeiltä odotetaan uudenlaista osaamista ja uusia taitoja, koska osa esimiestyöstä on siirtynyt tiimeille ja verkostoissa toimiminen tulee yhä yleistymään. Tiimeiltä ja tiimin jäseniltä odotetaan itsenäistä työskentelyä, sitoutumista ja vastuunottoa työstä sekä työyhteisön jatkuvaa kehittämistä.

Oppivassa organisaatiossa tärkeintä on tiimin oppiminen. Yksilön oppiminen on välttämätöntä, sillä se mahdollistaa tiimioppimisen, joka antaa sellaisia oivalluksia, joita ei välttämättä yksilöinä pystytä löytämään. Myöhemmin paneudutaan tarkemmin tiimioppimiseen, kohdassa Tiimien oppiminen.

Yhteinen visio takaa sen, että tiimien toiminta on menossa samaan suuntaan. Aikaisemmin kuvattiin koulutuskuntayhtymän yhteinen visio, jota tiimit käyttävät suuntaan suunniteltaessa tiimien päämäärää, toimintaa, tavoitteita ja mittareita. Esimiehet pitivät huolen siitä, että tiimit toimivat päämäärän suuntaisesti.

Tiimioppimisessa on tärkeää dialogin käyminen, jossa keskustellaan erilaisista ongelmista, kuunnellaan toisia, kyseenalaistetaan omia näkemyksiä sekä löydetään yksi yhteinen näkemys asiasta. Koko organisaatioon pitäisi pystyä luomaan avoin ilmapiiri, jotta dialogia voidaan käydä.

Kehittyneet tietojärjestelmät ja niiden käyttötaito edistävät oppimista ja helpottavat henkilöstön toimintaa kaikilla tasoilla. Ne mahdollistavat uudenlaisen oppimisen sekä tukevat ja helpottavat verkostojen rakentamista. Kuntayhtymä tarjoaa monipuoliset tietojärjestelmät henkilöstön käyttöön. Sen lisäksi se on tukenut ja antanut koulutusta henkilöstölle tietotekniikan käyttöönotossa. Tiimityötä kehitettäessä on mietittävä, mitä mahdollisuuksia ja työkaluja tietotekniikka antaa päivittäiseen tiimityöhön.

Organisaation oppimisen perusedellytys on osaamisen sekä tiedon jakaminen tiimeille. Itsearviointien tuloksista nousi esiin tiedonkulku, tietoa ei ole riittävästi saatavilla tarpeeksi ajoissa ja tiimeissä käytetään aikaa miettimiseen, mitä tulisi tehdä. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on tiedon jakaminen työyhteisössä ja sen saannin varmistaminen. Itsejohtoisuuden kehittymiseen vaikuttavat tiedon saanti, tiimin kehit-

tymisen taso sekä esimiesten antamat riittävät valtuudet ja resurssit. Kuntayhtymän hallituksen, johtoryhmän ja johtotiimin muistiot löytyvät kuntayhtymän intranetissä. Tiimit eivät välttämättä vielä tässä vaiheessa osaa ja tiedä, mitkä muistioissa olevat asiat heidän pitäisi ottaa käsittelyyn tiimeissä. Itsejohtoisuus kehittyy vähitellen. Kun tiimit pääsevät sisälle toimintaan, ne myös oppivat ennakoidaan asioita. Tärkeänä työkaluna tiedottamisessa toimii vuosikello, josta nähdään koko lukuvuoden tärkeimmät asiat ja tapahtumat niin kuntayhtymätasolta kuin oppilaitoksesta sekä tiimitasolta. Tällä hetkellä vuosikello ei ole käytössä, mutta se parantaisi merkittävästi tiedonsaantia. Tiimeille on tehty sähköposteihin vuosikalenterit. Ne eivät palvele riittävän hyvin, koska niissä eivät näy kuntayhtymän tasolta tai omasta oppilaitoksesta tulevat tehtävät.

Palvelualoilla pidetään suunnittelu- ja kehittämisryhmän kokouksia 1-2 kertaa kuukaudessa. Ryhmässä toimivat esimiehet ja tiiminvetäjät sekä opiskelijahallinnon edustajat. Esimiehet ja tiiminvetäjät tuovat kokouksiin asioita, jotka ovat toiminnan kannalta tärkeitä ja vaativat yhteistä käsittelyä tiimeissä. On tärkeää, että kokouksessa tarkastellaan yhdessä edellä mainittuja muistioita, joista nostetaan esille ne asiat, jotka vaativat yhteistä käsittelyä ja toimenpiteitä tiimeissä. Kokouksen aikana voidaan tehdä yhteinen esityslista tiimikokouksia varten, jota tiiminvetäjät tarvittaessa voivat täydentää. Näin kaikki tiiminvetäjät saavat yhtenäiset esityslistat, jotka he voivat lähettää tarpeeksi ajoissa tiimin jäsenille. Tällainen menettely myös yhtenäistää tiimien toimintaa. Lisäksi kokouksissa voidaan enakkoon tarkastella asioita, joista on hyvä tietää etukäteen tai jotka vaativat pitempiaikaista työstämistä tiimeissä. Tiedonsaanti poistaa epätietoisuutta, selkeyttää toimintaa sekä asioihin pystytään reagoimaan riittävän ajoissa.

Henkilöstöltä odotetaan yhä enemmän iteohjautuvuutta ja vastuunottoa tiedonkulusta, jokaisen pitäisi lukea muistiot itsenäisesti. Se parantaa osaltaan tiedonkulkua, mutta muistioiden lukeminen ei yksistään riitä. Asiat, jotka vaativat toimenpiteitä, on käsiteltävä myös yhteisesti tai tiedotettava ja annettava ohjeet tarpeeksi selkeästi. On pohdittava, mitkä asiat esitellään kaikille opettajille yhtä aikaa opettajainkokouksessa, mitkä suunnittelu- ja kehittämisryhmässä, josta ne ohjautuvat tiiminvetäjien kautta tiimeihin. Oppilaitostasolla toimii iso suunnittelu- ja kehittämisryhmä, jonka kokouksista tieto menee tiimeille tiiminvetäjien kautta. Tiimityötä voidaan johtaa osittain myös verkostona. Se vähentää esimiesten päällekkäistä työtä ja yhtenäistää toimintaa.

Se kehittää myös tiimien välistä toimintaa. Tiimeille voidaan tiedottaa yhtä aikaa asioista sekä heille voidaan lähettää yhtenäiset tehtävälistat.

Osaamisen johtaminen

Organisaation osaamisen johtaminen lähtee koulutuskuntayhtymästä. Usein se liittyy tietotekniseen osaamiseen, uusien tietojärjestelmien käyttöön ottoon tai opetussuunnitelmatyöhön, johon tarvitaan sekä uutta tietotekniikkaa että ohjausta opetussuunnitelmien yhdenmukaistamiseksi. Tällöin koulutuskuntayhtymä johtaa prosessia. Oppilaitoksen tasolla osaamista johdettaessa mietitään, minkälaista osaamista oppilaitoksessa on tällä hetkellä, ja miten sitä on kehitettävä tulevaisuuden kilpailukyvyn näkökulmasta. On pohdittava, onko yhteisen koulutuksen järjestäminen kaikille opettajille tärkeämpää oppilaitoksen tulevaisuuden osaamisen ja kehittymisen kannalta kuin se, että koulutusta tarjotaan vain yksittäisille opettajille.

Esimiehet tarkastelevat osaamista tiimitasolla, mutta yksilöiden osaamista ei voida unohtaa. Ennen kuin tiimit voivat oppia, on niillä oltava tehtynä tiimisopimus, jossa on määritelty yhteinen päämäärä ja tavoitteet sekä yhdessä sovitut tiimin pelisäännöt. Tiimien kehittäessä jatkuvasti omaa toimintaansa, samalla ne kehittävät myös koko organisaatiota. Kuitenkin jokaisen tiimin jäsenen on huolehdittava ensin omasta oppimisesta ja kehittämisestä, ja vasta sen jälkeen hän voi jakaa osaamistaan muille tiimin jäsenille. Kehittämissuunnitelmat tehdään yksilö- ja tiimitasolle. Palvelualojen kehityskeskustelut pidetään yksilötasolla, jonka yhteydessä on tehty henkilön kehittämissuunnitelma. Yksilötason kehityskeskustelut tarvitaan jatkossakin. Sen lisäksi tarvitaan kehityskeskustelut tiimitasolla.

Tiimien kehittämissuunnitelmia tehdessä on pohdittava, minkälaista uutta osaamista kaikki tiimit tarvitsevat, jolloin sitä voidaan tarjota kaikille yhtä aikaa. Sen jälkeen mietitään tiimeittäin, minkälaista erityisosaamista kukin tiimin tarvitsee. Keskustelussa otetaan esille myös tiimin jäsenten tiimitaidot, mitä kukin tiimin jäsen hallitsee ja miten hän tuntee osaavansa toimia tiimissä. Tiimien nykyhetken osaamista peilataan tulevaisuuteen, jotta pysytään mukana kilpailutilanteessa. Jokaisen on pidettävä huolta omasta osaamisestaan ja kehitettävä itseään myös omaehtoisesti. Kaikkea koulutusta ei työnantaja pysty tarjoamaan eikä se ole tarkoitukseen.

5.2 Tiimitymisprosessin johtaminen

Esimiesten tehtävä on johtaa tiimityön etenemistä, kehittämistä sekä pitää kehitysprosessia jatkuvasti yllä. Johtamisen painopiste on tiimien johtamisessa. Tiimityön käynnistämävaiheessa tiimi- ja porukkasopimusten työstäminen yhdessä tiimien kanssa on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Sopimukset toimivat esimiesten tiimityön ohjaamisen välineinä.

Tämän kehittämistyön yhtenä tarkoituksena on selvittää, miten esimiehet tukevat ja kehittävät tiimien toimintaa. Itsearviointin tuloksista nousi esiin, että tiimeissä kaivataan enemmän esimiesten tukea ja ohjausta tiimityöhön. Tiimit tarvitsevat tietoa enemmän asioista, jotta ne pystyvät toimimaan täysipainoisesti ja itsejohtoisesti. Tiedonkulun parantamista pohdittiin tarkemmin kohdassa Kehittäminen oppivan organisaation näkökulmasta. Lisäksi tiimin jäsenet haluavat selkeyttä tehtäviin, tavoitteisiin, tietoa vallasta, vastuusta ja oikeuksista sekä resursseista kuten ajankäytöstä ja rahasta. Työyhteisön toimintaan odotetaan avoimuutta ja luottamusta. Esimiesten odotetaan käyvän tiimeissä, kun pohditaan tärkeitä asioita ja heiltä odotetaan palautetta tiimien toiminnasta.

Tulokset viittaavat siihen, että on syytä tarkastaa tiimi- ja porukkasopimusten sisällöt, onko asioista sovittu ja kirjattu ne ylös tarpeeksi tarkasti. Nimenomaan tiimisopimukseen kirjataan yhdessä esimiesten kanssa edellä mainitut selkeyttämistä vaativat asiat, ja miten niistä sovitaan tiimeissä. Tiedonkulkua on pohdittava ja parannettava omana prosessinaan. Teoriaosuudessa on esitetty Skytän ja Spiikin tiimisopimuksista tehty tiimisopimusmalli (kuvio 2), jota esimiehet ja tiiminvetäjät voivat käyttää keskustelun pohjana miettiessään yhteistä sopimusmallia tiimeille. Sen jälkeen sopimusmalli hyväksytetään tiimeissä. Teoriaosuudessa on kuvattu tiimisopimuksen sisältöjä tarkemmin, mitä asioita sen pitäisi sisältää. Tiimisopimus on johtamisen ja ohjaamisen tärkein apuväline. Tiimejä se ohjaa itseohjautuvuuteen ja itsenäiseen työhön. Sopimusten työstäminen yhdessä auttaa tiimin jäseniä sitoutumaan tiimin toimintaan ja tavoitteisiin. Niitä tehtäessä yhteistyötaidot kehittyvät sekä luottamus toisiin tiimin jäseniin kasvaa. Tiimisopimukseen määritellään asiat niin tarkasti, ettei niihin tarvita varmistusta esimieheltä.

Porukkasopimuksesta on tarkastettava, onko siihen kirjattu tiimien yhteiset pelisäännöt kuten tehtävien jakaminen, yhteisten päätösten tekeminen, aikataulujen laadinta sekä se, miten asioita hoidetaan. Porukkasopimuksen tarkoituksena on toimia yhteisenä toimintamallina, jonka avulla tiimit pyrkivät pääsemään päämääräänsä. Tiimit voivat tarkistaa porukkasopimuksista, miten tietystä asiasta on sovittu, kuka vastaa ja miten asiat hoidetaan. Tämä helpottaa ja myös selkeyttää osaltaan tiimien toimintaa.

Tiimien käynnistämisvaiheessa kannattaa käyttää riittävästi aikaa tiimi- ja porukkasopimuksen työstämiseen, jotta ne saadaan tehtyä huolella loppuun asti. Ne antavat raamit ja käynnistävät tiimityön. On huolehdittava, että sopimuksia tehtäessä asioista käydään yhteistä keskustelua. Niitä pohditaan ja reflektoidaan yhdessä. Se on myös tiimioppimista ja edistää tiimityötä. Samalla se selkeyttää tiimien jäsenille koko tiimityön prosessia sekä sen, mitä heiltä tiiminä odotetaan ja mitä heidän pitäisi saada aikaan. Alkuvaiheessa hyvin tehty pohjatyo ja siihen käytetty aika näkyvät myöhemmin tiimien kehittymisenä ja osaamisena.

Sopimusten tekeminen kannattaa sitoa vuosisuunnitteluun, jolloin tarkastetaan niiden sisällöt, määrittellään tiimit ja tiimin jäsenet. Teoriaosuudessa todettiin, että parhaiten toimivat tiimit, joissa on 4-8 jäsentä. Mikäli tiimit ovat suurempia, kannattaa niissä miettiä jo etukäteen, miten tiimit jakautuvat pienimmiksi tiimeiksi. Tiimin koolla on merkitystä kehitysprosessin etenemisessä sekä asioiden hoitamisessa. Tiimejä muodostettaessa kannattaa ottaa huomioon, että niissä on erilaista osaamista ja erityyppisiä henkilöitä. Ne tuovat tiimeihin rikkautta sekä uuden oppimista ja osaamista.

Esimiehet ja tiimit sopivat yhdessä tiimien valtuuksista ja resursseista ennen vuosittain tehtäviä tiimi- ja porukkasopimuksia. Liian vähäiset valtuudet luovat työyhteisöön helposti ilmapiirin, jossa vastuuta vältellään. Sopimukseen kirjataan, mistä asioista tiimeissä voidaan tehdä itsenäisiä päätöksiä ja mitkä ovat tiimien tehtävät. Edelleen sopimukseen kirjataan, minkälainen budjetti tiimeillä on ja mitä hankintoja sillä voidaan tehdä. Lisäksi kirjataan, mitkä ovat tiimin kokousajat sekä miten kokoukset ja työt organisoidaan, jotta tiimeille jää yhteistä suunnittelu- ja kehittämis aikaa.

Alkuvaiheessa tiimit eivät välttämättä pysty tekemään itsenäisiä päätöksiä, vaan siihen tarvitaan esimiehen tukea ja auttamista. Esimies valmentaa tiimejä ottamaan vähitellen vastuun päätöksenteosta. Esimiesten on hyvä olla mukana tiimeissä niin kauan, kun

siihen tuntuu olevan tarvetta, mutta on pidettävä huoli siitä, ettei esimies itse ryhdy johtamaan tiimiä. On kuitenkin muistettava, ettei esimiesten tuki ja ohjaus häviä tiimityöstä koskaan. Tiimien luovuus ja uusien ideoiden määrä riippuvat suoraan esimiesten kontrollin määrästä. Esimiesten on luotettava tiimien toimintaan ja siihen, että työt saadaan tehtyä. Työyhteisössä tarvitaan esimiehiä johtamaan toimintaa. Heillä säilyvät aina tietyt johtamisen osa-alueet.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että tiimit työskentelevät eri kehitysvaiheissa. Osa tiimeistä tai joku tiimi toimii todellisen tiimin tasolla, mutta suurin osa on potentiaallisen tiimin tasolla. On tärkeää, että esimiehet ja tiimit arvioivat tiimien toimintaa ja kehitystä säännöllisesti. He voivat käyttää arviointiin teoriaosuudessa kuvattuja Katzenbachin & Smithin (1993, 101) suorituskäyrää tai Heikkilän (2002, 275) kuvaamia tiimien kehitysvaiheita. Arviointi antaa kuvan siitä, millä kehitystasolla tiimit toimivat. Sen jälkeen he voivat miettiä keinoja, miten tiimityötä parannetaan ja kehitetään, jotta päästään todellisen tiimin tasolle ja siitä edelleen kohti huipputiimejä. Esimiesten tehtävänä on johtaa itsearviointiprosessia ja tehdä tulosten yhteenveto. Teoriaosuudessa todettiin, että tiimityön arvioinnissa esimiesten lisäksi tarvitaan myös muita arvioijia. Mentorit voivat toimia tiimien tukihenkilöinä, arvioijina ja kehittäjinä.

Tiimit valitsevat tiimivetäjän, jolla pitäisi olla esimiestaitoja tiimin johtamisessa. Tehtävää kannattaa kierrättää esimerkiksi vuosittain tai kahden vuoden välein siten, miten tiimeissä sovitaan. Tiiminvetäjän tärkeimpiin tehtäviin kuuluvat tiimikokousten johtaminen sekä tiedottaminen tiimille ja tiimistä ulospäin. Lisäksi tiiminvetäjiä tarvitaan johtamaan ja kehittämään tiimien toimintaa esimiesten rinnalle. Osa päivittäisestä johtamisesta on siirtynyt tiimeille ja tiimin jäsenille. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, että tiiminvetäjä on esimiehen roolissa, vaan jokaisen tiimin jäsenen on otettava vastuu asioiden hoitamisesta ja päivittäisestä esimiestyöstä.

Yhteistyön ja itsejohtoisuuden merkitys tiimityössä

Työyhteisön sekä tiimien toimivuuden edellytyksenä ovat yhteistyökyky ja yhteistyöhalu. Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, tehdäänkö tiimeissä yhteistyötä ja miten itsejohtoisuus ilmenee tiimityössä. Tiimit osaavat tehdä yhteistyötä ja niistä löytyy myös itsejohtoisuutta. Tehtävien jaossa otetaan huomioon tiimin jäsenten eri-

laisuus ja osaaminen. Parantamista vaativat yhteistyön tekeminen tiimien välillä sekä tiimien välisten vastuiden ja toimivallan selvittäminen. Yhteistyön ja itsejohtoisuuden kehittymistä voidaan arvioida tiimien kehitystasojen kautta. Tarkasteltaessa tiimien kehittymistä tiimit työskentelevät pääasiassa potentiaalisen tiimin tasolla. Tiimien ollessa potentiaalisen tiimin tasolla yhteistyötaidot ja itsejohtoisuus eivät ole vielä kehittyneet tarpeeksi, joten ne vaativat edelleen kehittämistä. Vasta todellisen tiimin tasolla osataan tehdä yhteistyötä ja toimia itsejohtoisesti yhteisiin tavoitteisiin pyrkien. Lisäksi itsejohtoisuutta tarkasteltiin toimintasuunnitelman toteutumisen kautta, parannuksien aikaansaamisen sekä sen kautta, miten tavoitteet on saavutettu. Tulosten perusteella kaikki osa-alueet vaativat vielä parantamista. Edelleenkin voidaan viitata tiimien kehitystasoon. Potentiaalisen tiimin tasolla tavoitteet vaativat selkeyttämistä. Tiimit haluavat parantaa suorituksiaan, mutta varsinaista kehittämistä ei vielä tapahdu.

Mäntylän (2002, 219) ja Purhosen (2004, 75–76) tutkimuksissa nousi yhteistyö tärkeimpään ja keskeisempään asemaan. Yhteistyö on välttämätöntä työskenneltäessä kohti yhteisiä tavoitteita. Yhteistyö paranee ja kehittyy tiimiytymisen edetessä. Mäntylän (2002, 220) tutkimuksen mukaan yhteistyön merkitys yksittäisen opettajan pedagogisen ja ammatillisen kehittymisen välineenä oli erittäin merkittävää. Lisäksi tiimin jäsenten itsetuntemus ja asiantuntemus lisääntyivät. Purhosen (2004, 77) tutkimuksessa ilmeni yhteistyön merkitys työn kuormittavuuden vähentäjänä. Yhteistyön tekemistä ei pidä tarkastella vain tiimin toimivuuden kannalta, vaan siitä on hyötyä myös yksilöille.

Tiimioppiminen on tehokkaampaa kuin yksin oppiminen. Kuten edellä todettiin, tiimien oppiessa samalla oppivat myös yksilöt. Yhteistyöllä on merkitystä työssä jaksamisessa. Alkuvaiheessa hankaluutta voi tuottaa yhteisen ajan löytäminen. Yhteisessä suunnittelussa ja tekemisessä kannattaa hyödyntää tietotekniikkaa ja oppimisalustoja, jolloin ne eivät vaadi koko ajan yhdessä oloa. Työt jaetaan ja jokainen tiimin jäsen laittaa osuutensa oppimisalustalle, jota lopuksi tarkastellaan ja kehitetään vielä eteenpäin yhdessä. Opetussuunnitelmauudistus sekä työelämässä toteutunut tiimimäinen työskentelytapa ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että myös oppilaitoksissa odotetaan opettajien tekevän enemmän yhteistyötä opetuksen suunnittelussa ja kehittämisessä. Kuntayhtymä on johtanut ja ohjeistanut opetussuunnitelmatyötä oppilaitoksissa. Palvelualoilla opetussuunnitelmatyön yhteinen suunnittelu ja kehittäminen ovat toteutu-

neet jo useamman vuoden ajan, ja sitä on kehitetty yhä edelleen. Tällä varmistetaan tasapuolinen opetuksen laatu.

Tiimeille on annettava mahdollisuuksia harjaantua tekemään yhteistyötä. Niitä voivat olla esimerkiksi yhteistoiminnallinen oppiminen ja tiimioppiminen kuten moniammatillisissa projekteissa työskenteleminen. Tiimityö edellyttää yhteistyötaitoja, itsejohtoisuutta, sitoutumista ja yhteistä vastuunottoa. Yhteistyön tekeminen vaatii oikeaa asennetta, vuorovaikutustaitoja sekä aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta asioiden tiedottamisessa. Yhteistyö ja itsejohtoisuus kulkevat käsi kädessä. Yhteistyön tekeminen vaatii oma-aloitteisuutta, ja itsejohtoisuus vaatii yhteistyön tekemistä. Erityisen tärkeänä pitäisin yhteistyön vaikutusta työnkuormittavuuden vähentäjänä.

5.3 Kehittämis ehdotukset palvelualojen tiimityöhön

Tässä luvussa tarkastelen ja pohdin kaikkia niitä kysymyksiä, jotka nostin työssäni selvitettäväksi asioiksi (kuvio 10). Ne ovat keskeisiä tekijöitä tiimityön toteuttamisessa ja onnistumisessa. Samalla, kun olen pohtinut ja analysoinut näitä asioita tekstiosuudessa, olen esittänyt parantamisehdotuksia.

1. Mikä on yhteistyön merkitys tiimityössä?
2. Miten itsejohtoisuus ilmenee tiimityössä?
3. Missä kehitysvaiheessa tiimit ovat?
4. Miten esimiehet voivat tukea ja kehittää tiimejä?
5. Miten tiimityötä halutaan kehittää?

Kuvio 10. Kehittämistyössä selvitettävät asiat tiimityön toimivuuden kannalta

Seuraavaksi esitän ne asiat, jotka itsearviointin tuloksista nousivat esiin onnistumisina ja osaamisena tiimeissä. Sen lisäksi selvitän ne osa-alueet, jotka kaipaavat parantamista ja kehittämistä. Tämän kehittämistyön yhtenä selvitettävänä asiana on, miten tiimityötä halutaan kehittää. Itsearviointin tulosten yhteenvetona voidaan todeta, että tiimit

kokoontuvat tasaisesti ja säännöllisesti sekä tiimin jäsenet ovat läsnä kokoontumisissa. He kokevat sitoutuvansa tiimitoimintaan ja tavoitteisiin. Lisäksi tiimin ilmapiiri on hyvä, avoimuutta ja luottamusta on tiimin jäsenten välillä sekä ristiriitoja pystytään ratkaisemaan tiimin sisällä. Parantamista vaativat tavoitteiden saavuttaminen, toimintasuunnitelman toteutuminen ja yleensä parannusten aikaansaaminen. Tiimeissä on yhteistyötaitoja ja itsejohtoisuutta. Tällä hetkellä tiimit työskentelevät pääsääntöisesti potentiaalisen tiimin tasolla, mutta joku tiimeistä työskentelee jo todellisena tiiminä. Potentiaalisen tiimin tasolla luovuus ei ole vielä kehittynyt. Kehittämistä ja selkeyttämistä vaativat myös yhteistyön tekeminen, itsejohtoisuuteen kasvaminen sekä yhteisvastuun ottaminen. Toisaalta tiimeissä tuntuu olevan paljon epätietoisuutta, joka tuo jopa kaaosmaisen tunteen joissain asioissa. Lisää kehitettäviä asioita nousi esiin avointen kysymysten kautta. Päällimmäisiksi asioiksi esimiestyössä sekä tiimityön kehittämisessä nousivat tiedonkulun parantaminen, valtuuksien, tehtävien, tavoitteiden ja resurssien selkeyttäminen sekä tiimityön arviointi.

Esitän itsearvioinnin tulosten perusteella teoriataustaan perustuen, miten palvelualojen tiimityön kehittämistä voidaan jatkaa. Mielestäni eniten parantamista ja pitkäjänteistä kehittämistä vaativat tiimeissä tiedonkulun parantaminen, tiimityön johtaminen, tiimitaitojen parantaminen sekä tiimisopimusten tekeminen (kuvio 11). Tiimit voivat käyttää tätä kehittämistyötä tietolähteenä ja työkaluna.

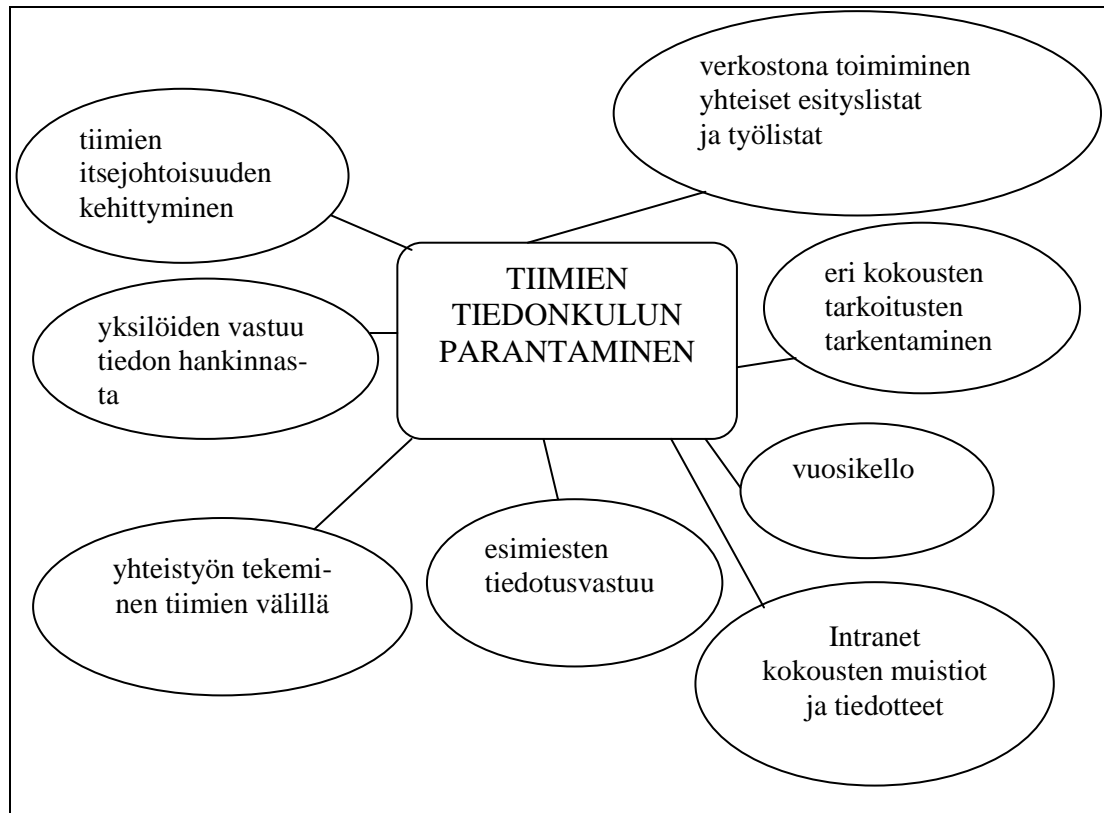
Tiimityön parantamiskohteet

- Tiedonkulun parantaminen
- Esimiesten tukeminen ja ohjaaminen
 - tiimityön johtaminen
 - palautteen anto, avoimuuden ja luottamuksen lisääminen
- Tiimitaitojen parantaminen
 - yhteistyötaitojen ja itsejohtoisuuden kehittäminen
- Tiimi- ja porukkasopimusten tekeminen
 - tiimien valtuuksien, tavoitteiden, tehtävien ja selkeyttäminen
 - resurssien kuten ajankäytön ja budjetin selkeyttäminen
 - tiimityön periaatteiden selvittäminen kokonaisuudessaan

Kuvio 11. Tiimityön johtamisen ja kehittämisen painopistealueet

Tiedonkulun parantaminen

Mielestäni tiedonkulku on yksi tärkeimmistä kehitettävistä asioista tiimityössä. Riittävän ajoissa saatu tieto vaikuttaa tiimityössä siihen, että asioita voidaan ennakoida. Se poistaa epätietoisuutta ja kiireen tuntua toiminnasta. Asioiden pohdintaan, hoitamiseen ja yhteisten päätösten tekemiseen jää riittävästi aikaa. Silloin tiimit pystyvät itse päättämään, miten työt jaetaan ja missä aikataulussa ne tehdään. Tiedonkulkua pitäisi käsitellä prosessina kuntayhtymästä oppilaitokseen ja sieltä palvelualoille ja tiimeille sekä aina yksilöille saakka. On ratkaistava, miten tiedottaminen hoidetaan ja kuka vastaa mistäkin osuudesta. Palvelualojen tiimien tiedonkulun parantamista on kuvattu tarkemmin kuviossa 12. Siinä on pohdittu, mitkä kaikki asiat vaikuttavat tiedonkulkuun ja mistä tietoa on saatavilla.



Kuvio 12. Tiedon kulun parantaminen tiimeissä.

Kannattaa pohtia eri kokousten tarkoitukset ja niiden sisällöt, kuten mitkä asiat käsitellään isossa opettajankokouksessa ja mitkä suunnittelu- ja kehittämisryhmän kokouksissa ja miten tieto siirtyy tiimeille. On tarpeellista miettiä, käsitelläänkö eri koko-

uksista tulleet muistiot suunnittelu- ja kehittämisryhmän kokouksessa tarkemmin, vaikkakin ne ovat tulleet kaikille luettaviksi sähköisesti. Näin kaikki tiiminvetäjät tietävät, mitkä asiat on otettava käsittelyyn tiimeissä. Samalla kaikille tiimeille tehdään yhteinen esityslista, jota tiiminvetäjät voivat täydentää. Mielestäni tiimityön johtaminen verkostona helpottaa myös tiimien tiedonsaantia. Osa asioista voidaan tiedottaa verkostona kaikille tiimeille yhtä aikaa. Jokaisella opettajalla on vastuu lukea muistiot ja tiedotteet, mutta sen lisäksi tarvitaan vielä muuta tiedottamista ja asioiden käsittelyä yhdessä. Vähitellen tiimien kehittyessä ne oppivat ennakoimaan tiimeissä käsiteltävät asiat. Vuosikellon käyttäminen tiedottamisessa koko lukuvuoden asioista helpottaa tiimien tiedonsaantia ja toimintaa. Syksyllä siihen merkitään kuntayhtymästä, oppilaitoksesta sekä palvelualoilta tulevat asiat ja tapahtumat ja sitä täydennetään lukuvuoden aikana.

Itsejohtoisuuden kehittymiseen vaikuttaa osaltaan se, että tiimeillä on saatavilla riittävästi tietoa tarpeeksi ajoissa, jotta ne pystyvät toimimaan. Näin ne voivat yhdessä päättää ja sopia, miten asiat hoidetaan, milloin työt tehdään ja miten työt jaetaan tiimissä. Se vähentää epätietoisuutta, ja töiden tekemiseen jää riittävästi aikaa. Yhteistyön tekeminen tiimien sisällä ja tiimien välillä on välttämätöntä tiimityöskentelyssä. Sillä on vaikutusta myös tiedonkulkuun. Yhteistyön tekeminen tarkoittaa sitä, että ollaan aktiivisia toimijoita, asioista informoidaan ja tietoa lähetetään pyytämättä. Sen lisäksi yhteistyötä tehtäessä asioita katsotaan laajemmin, huolehditaan ja otetaan vastuuta oman tiimin jäsenistä, mutta myös toisten tiimin jäsenistä.

Alkuvaiheessa tiimit tarvitsevat tietoa tiimikokouksissa käsiteltävistä asioista. Myöhemmin, kun tiimit kehittyvät yhteistyöhön ja itsejohtoisuuteen, ne oppivat itse löytämään tiimeissä käsiteltäviä asioita. Mielestäni osa asioista tulee kuitenkin esimiesten kautta ja heillä on vastuu niiden tiedottamisesta. Tiiminvetäjällä on tärkeä rooli tiimityössä. Hänen tehtävänä on tuoda asiat tiimikokouksiin, laatia esityslistat etukäteen sekä viedä viestiä tiimistä ulospäin. Tiedonkulku on kahdensuuntaista. Tiimeiltä odotetaan muistioita, joissa näkyvät yhteiset päätökset asioista. Lisäksi niiltä kysytään kannanottoja tai tietoja joihinkin asioihin. Toiminnan kannalta on tärkeää, että asiat hoidetaan ja tiedot lähetetään ajoissa. Tiimejä voidaan kasvattaa itsejohtoisuuteen antamalla valtuuksia, mutta samalla niiden on otettava ne vastaan. Sen lisäksi jokaisella on vastuu lukea yhteiset muistiot ja tiedotteet. Se on osa toimivaa tiedottamista. Kai-

kissa kokouksissa kannattaa hyödyntää tietotekniikkaa mahdollisimman paljon, jolloin välttyään päällekkäiseltä työltä.

Tiimeille pitää löytää myös yhteistä suunnittelu- ja kehittämisaikaa. Tiimikokousten kokouskäytänteitä ja sisältöjä kannattaa pohtia yhdessä. On mietittävä, kuinka paljon tiimijasta käytetään yhteiseen kokoukseen vai voidaanko osa niistäkin asioista tiedottaa jotenkin muuten. Lisäksi tiimeissä kannattaa käydä läpi kokouskäytännöt ja sopia etukäteen, miten tiimit jakautuvat pienemmiksi ryhmiksi. Mikäli on mahdollista, voidaan esityslistalla olevat asiat jakaa pienempien ryhmien tehtäviksi, jos ne eivät vaadi kaikkia tiimin jäsenten yhteistä käsittelyä. Ryhmät miettivät asioihin ratkaisut yhdessä ja esittelevät ne koko tiimille hyväksyttäväksi. Jokainen ryhmä tekee oman muistion, jotka yhdistetään yhdeksi asiakirjaksi. Tiimin ollessa iso voidaan myös yhteistä asiaa käsitellä edellä mainitulla tavalla pienemmissä ryhmissä ja palata takaisin isoon tiimiin tekemään yhteinen päätös.

Keväällä 2010 nostettiin itsearvioinnin tuloksista kehittämiskohteiksi lukuvuodelle 2010 - 2011 vuosikalenterien tekeminen tiimeille sähköpostijärjestelmän kautta. Lisäksi resurssikalenterit palvelevat tiimejä työlistauksina ja tehtäväksi antoina. Toisena kehitettävänä asiana tiimeille luotiin omat kansiot intranettiin, joihin kootaan tiimien muistiot sekä muut tiimejä koskettavat asiat kuten tiimi- ja porukkasopimukset. Muistiot ovat avoimesti kaikkien käytettävissä jo nyt.

Tiimityön johtamisprosessi

Esimiesten tehtävänä on luoda raamit tiimityön kehittymiselle sekä johtaa kehittämisprosessia. Heidän rinnalleen tiimityön johtamisessa tarvitaan myös tiiminvetäjiä. Esi miehiltä odotetaan osaamisen johtamista, jossa peilataan nykyhetken osaamista tulevaisuuden kilpailutekijöihin ja asiakkaiden tarpeisiin koko palvelualojen näkökulmasta. Tiimityön kehittämiseen tarvitaan pitempajaksoista koulutusta ja valmennusta. Kehittämissuunnitelman osaamisen määrittelyssä lähdetään liikkeelle kuntayhtymätasolta. Sen jälkeen tarkastellaan tiimityötä oppilaitoksen näkökulmasta, miten oppilaitos tukee tai voi tukea tiimityön kehittämistä. Lopuksi kehittämissuunnitelmaa tarkastellaan tiimien tasolta, minkälaista tiimiosaamista sekä muuta osaamista tiimissä tarvitaan jatkossa, jotta tiimit ja tiimityö kehittyvät edelleen.

Kehittämissuunnitelman raamit esitellään tiimeille. Ennen kuin tehdään lopullinen kehittämissuunnitelma, kannattaa tiimeissä käydä kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa tulevat esiin tiimien näkemykset osaamisen tarpeista. Niissä keskustellaan avoimesti tiimien toiminnasta, hyvin toimivista ja parantamista vaativista asioista sekä tiimeissä tarvittavasta uudesta osaamisesta. Uuden osaamisen tarpeet voivat liittyä ammatillisiin, pedagogisiin tai tiimityötaitoihin. Lisäksi tiimeissä keskustellaan, miten tavoitteet on saavutettu ja mitä tuloksia on saatu aikaan. On tärkeää, että tiimeissä keskustellaan myös varsinaisesta valmennusprosessista ja sen aikataulusta. Tämän jälkeen lopullinen kehittämissuunnitelma tehdään yhdessä suunnittelu- ja kehittämissuunnitelma-ryhmän kokouksessa, johon otetaan huomioon kehityskeskusteluissa nousseet asiat.

Tiimit tarvitsevat valtuuksien, tavoitteiden ja resurssien kuten ajankäytön selkeyttämistä. Jatkossa tiimityö pitää kytkeä vielä tiiviimmin osaksi vuosisuunnittelua, jolloin jo keväällä määritellään seuraavalle lukuvuoden tiimit ja tiimin jäsenet, tehdään yhdessä tiimisopimus, porukkasopimus ja kehittämissuunnitelma. Tiimeillä on oltava riittävästi valtuuksia ja resursseja toimiakseen tiiminä, ja niistä sovitaan yhdessä esimiesten kanssa ennen sopimusten tekoa. Samalla, kun sopimuksia työstetään yhdessä esimiesten kanssa, ne edistävät sitoutumista tiimityöhön, lisäävät luottamusta toisiin tiimin jäseniin sekä parantavat yhteistyötaitoja, itsejohtoisuutta ja yhteisvastuuta.

Tiimien tehdessä tiimi- ja porukkasopimuksia niiden ei tarvitse itse lähteä miettimään uusia tavoitteita ja mittareita toiminnalleen, vaan ne voivat käyttää kuntayhtymän tai oppilaitoksen tuottamia tavoitteita. Kuntayhtymä on luonut yhteisen kehittämissuunnitelman, josta selviää yhteinen visio sekä toimintaperiaatteet. Lisäksi kuntayhtymässä on käytössä yhteiset toiminnalliset tavoitteet ja mittarit, joihin tiimit ovat laatineet omat tavoitteensa perustutkinnoittain. Seuraavaksi esittelen muutamia kuntayhtymän, oppilaitoksen sekä palvelualojen tavoitteita. Oppilaitostasolla on luotu omat kehittämissuunnitelmat, jotka ovat tulleet joko kuntayhtymästä tai ovat nousseet esiin toiminnallisista tavoitteista, laatutyöstä tai johdon katselmuksesta. Toiminnallisten tavoitteiden lisäksi tiimien tavoitteet nousevat esiin vuosittain henkilöstölle tehtävästä työolobarometrista sekä erilaisista asiakaskyselyistä, työnantajapalautteesta ja laatutyöstä.

Kuntayhtymä kerää monipuolisesti erilaisia palautteita ja niiden tulokset ovat helposti saatavilla. Ongelmana on enemmänkin tavoitteiden runsaus, sekä se, miten tavoitteet

priorisoidaan, miten niihin ehditään paneutua ja kehittää toimintaa tulosten perusteella. Tiimien kannattaa laatia muutamia tavoitteita varsinaisen tiimityön kehittämiseen. Edellä mainittujen palautteiden lisäksi tiimit tarvitsevat palautetta myös varsinaisesta tiimitoiminnasta. Aikaisemmin todettiin, että tiimeissä tarvitaan kehityskeskustelut, joista saadaan palautetta tiimien toiminnasta. Sen lisäksi tarvitaan tiimien itsearviointia sekä esimiesten ja tiimien tukihenkilöiden arviointia. Tiimien tukihenkilöinä voivat toimia mentorit, jotka ovat jo nimetty oppilaitokseen. Tiimien toiminnan arviointiin ei ole vielä luotu arviointi- ja palautejärjestelmää, vaan ne joudutaan tekemään yhdessä. Arviointijärjestelmästä ei kannata luoda liian raskasta, vaan kerrallaan kannattaa arvioida jotain tiettyä osa-aluetta. Tiimit voivat arvioida esimerkiksi tiimien nykytilaa. Tiimien jäsenet tekevät itsearvioinnin tiimissä toimimisesta sekä siitä, miten yhteistyön ja itsejohtoisuuden tekeminen onnistuu tiimeissä.

Tiimit voivat käyttää hyväkseen ongelmien ratkaisussa ja tehtävien jaossa erilaisia työkaluja, joita on esitelty tässä työssä. Niitä on myös eri tiimityötä käsittelevissä teoksissa. Tiimien on hyvä kerrata kokouskäytänteet ja eri kokoustyypit. Selkeät kokouskäytänteet nopeuttavat kokouksia, päätösten tekoa sekä pysymistä asiassa. Porukkasopimukseen voi kirjata, miten toimitaan, jos yhteistä päätöstä ei synny. Joskus kokous voi olla kehittämiskokous, jolloin tarvitaan runsaasti ideoita ja keskustelua. Porukkasopimukseen voidaan kirjata tarpeellisia asioita myös tiimikokouskäytännöistä kuten esimerkiksi, miten tiimit jakautuvat pienemmiksi ryhmiksi, jos asiat niin vaativat, tai milloin ne jakautuvat. On tärkeää, että tiimeissä käydään yhteistä keskustelua, asioita pohditaan ja reflektoidaan yhdessä. Muutoin tiimioppimista ei tapahdu.

Verkostojen luominen ja ylläpitäminen sekä niissä toimiminen lisääntyvät tulevaisuudessa yhä enemmän. Myös tiimien johtamista pitää kehittää. Tiimejä voidaan johtaa osittain myös verkostona. Se ei välttämättä poista kokouksia, mutta sillä voidaan vähentää kokouksiin käytettävää aikaa, jolloin tiimien yhteiseen suunnitteluun ja kehittämiseen jää enemmän aikaa. Se estää myös tiimien eriytymisen liikaa toisistaan. Tiimit saavat tiedon asioista yhtä aikaa ja pystyvät käsittelemään ajankohtaiset asiat aika-tilojen mukaisesti. Se vähentää myös esimiesten päällekkäistä työtä, kun samalla kertaa hoidetaan kaikkien tiimien yhteydet.

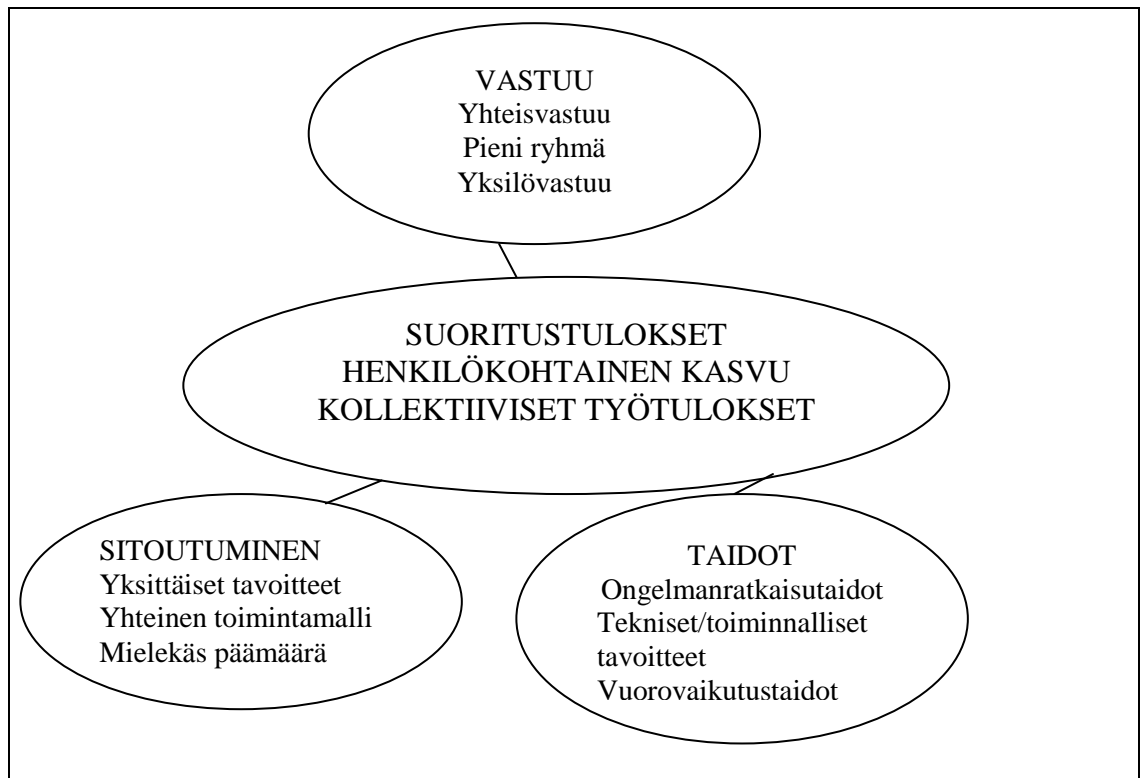
Verkostoissa toimiessa tarvitaan vuorovaikutustaitoja, yhteistyötä sekä tietoteknisiä taitoja. Niissä toimittaessa tapahtuu myös tiimioppimista. Esimiesten tukea tarvitaan

verkostojen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Lisäksi esimiehiltä odotetaan tukea ja kannustusta tiimien toimintaan, tiimien välisen toiminnan kehittämiseen sekä avoimen työskulttuurin rakentamista, jossa on mahdollisuus dialogiin eikä vain keskusteluun.

Tiimioppiminen

Tiimityön tekeminen vaatii jokaiselta uudenlaista ajattelua ja vanhasta pois oppimista. Jokaiselta tiimin jäseneltä odotetaan työyhteisön kehittämistä. Tiimioppimisessa lähdetään liikkeelle ensin itsensä johtamisesta. Jokainen voi tarkastella ensin omaa suhtautumista tiimityöhön, mitä se tarkoittaa hänen toiminnassaan, miten hän asennoituu tiimityöhön, onko hän sitoutunut tiimitoimintaan, ottako vastuun tehtävistä, onko valmis tekemään yhteistyötä, onko oma-aloitteinen ja onko hänellä vuorovaikutustaitoja.

Katzenbach & Smith (1993, 21–22) kuvaavat tiimien toimintaa keskellä olevilla suoritustuloksilla, henkilökohtaisella kasvulla sekä kollektiivisilla työtuloksilla (kuvio 13). Ne ovat niitä asioita, joita tiimien on saatava aikaan. Vastuu, taidot ja sitoutuminen kuvaavat niitä asioita, joilla suoritukset toteutetaan ja tulokset saadaan aikaan. Tiimeillä pitää olla tiedossa, mitä niiltä tiiminä odotetaan ja mitä niiden on saatava aikaan. Kuviossa 13 esitetyt tiimien tulosulottuvuudet voidaan käyttää kehityskeskustelujen välineenä. Sen avulla voidaan selvittää tiimeille, mitä niiltä odotetaan tiiminä ja mihin asioihin niiden pitää panostaa tiimityössä.



Kuvio 13. Tiimien tulosulottuvuudet sekä kehittymiseen tarvittavat taidot (Katzenbach & Smith 1993, 21)

Tiimien on otettava yhteisvastuu ja tehtävä yhteistyötä päästäkseen tavoitteisiinsa. Samalla kun ne tekevät yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi, luottamus ja sitoutuminen kasvavat itsestään. (Katzenbach & Smith (1993, 75–76.) Tiimit joutuvat kehittämään uusia taitoja kehittääkseen itse itseään. Tiimien sisältä löytyy runsaasti hiljais-ta tietoa. Tiimit tarvitsevat tiimioppimista löytääkseen tavan, jolla hiljaisen tiedon levittäminen onnistuu tiimeissä. Vastaavasti tiimi en oppiessa uudenlaisia taitoja, niiden itsejohtoisuus kasvaa.

Tiimityön tekeminen pitää nähdä kokonaisuutena, johon tarvitaan esimiehiä johtamaan kehittämisprosessia. Lisäksi esimiehiltä vaaditaan tukea, ohjausta ja kannustusta tiimityön tekemiseen. Tiimit eivät pysty toimimaan täysipainoisesti, ellei niillä ole riittävästi tietoa asioista. Tiimityössä vaaditaan jokaiselta vanhasta pois oppimista sekä uudenlaista ajattelua ja osaamista. Ennen kaikkea siinä tarvitaan tiimitaitoja kuten vuorovaikutustaitoja, yhteistyötaitoja, sitoutumista, vastuunottoa sekä verkostossa toimimisen taitoja. Tiimit eivät voi toimia, ellei niillä ole tiedossa yhteistä päämäärää, selkeitä tavoitteita ja yhteisiä pelisääntöjä. Vähitellen tiimit kehittyvät todellisen tiimin tasolle, jolloin ne toimivat itsenäisesti ja niissä otetaan yhteisvastuuta. Kehittymi-

sen myötä tiimeissä on innovatiivisuutta ja luovuutta kunhan työyhteisössä huolehditaan, että siellä on avoin luottamuksellinen ilmapiiri.

5.4 Pohdinta

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää palvelualojen tiimityön vaihe, kun sitä oli tehty seitsemän kuukautta. Työssä olevan kehittämisosan tavoitteena on tuoda esiin kehitettävät asiat sekä antaa kehittämisehdotuksia ja työkaluja tiimityöhön. Muutoksen johtaminen ja tiimivalmennus ja -koulutus oli aloitettu tammikuussa 2009. Itsearviointilla selvitettiin yhteistyön ja itsejohtoisuuden merkitystä ja kehittymistä tiimityössä. Lisäksi selvitettiin tiimien kehitysvaiheet Katzebachin ja Smithin (1993, 101) määrittelemien kehitysvaiheiden avulla, sekä se minkälaista tukea tiimit odottavat esimiehiltä ja miten ne haluaisivat kehittää tiimityötä.

Tulokset luokiteltiin edellä mainittujen aihealueiden alle ja niistä tehtiin johtopäätökset tietoperustaan perustuen. Tuloksista ilmeni, että tiimit kokoontuvat säännöllisesti ja tiimin jäsenet ovat läsnä kokoontumisissa. He kokevat sitoutuvansa tiimitoimintaan ja tavoitteisiin. Tiimien ilmapiiri on hyvä ja avoin. Tiimeissä luotetaan toisiin tiimin jäseniin. Tiimeistä on yhteistyötä ja itsejohtoisuutta, mutta ne vaativat vielä edelleen kehittämistä, jotta päästään todellisen tiimin kehitysvaiheeseen. Suurin osa tiimeistä toimii potentiaalisen tiimin tasolla, jossa päämäärät ja tavoitteet vaativat vielä selkeyttämistä sekä yhteistyön tekeminen ja itsejohtoisuus kehittämistä. Tiimin jäseniltä odotetaan sitoutumista yhteisen toimintamallin noudattamiseen. Tiimit odottavat tiedon, tavoitteiden, valtuuksien ja resurssien kuten ajankäytön selkeyttämistä. Lisäksi tiimit odottavat esimiehiltä enemmän tukea ja ohjausta tiimityöhön. Tiimien tiedonsaanti nousi tärkeäksi kehitettäväksi asiaksi itsearvioinnin tuloksissa.

Tiimityö vaatii pitempiaikaisen kehittämisprosessin, johon tarvitaan esimiesten johtamista. Sen lisäksi tarvitaan tiimikoulutusta ja -valmennusta, jotta tiimityön kehittyminen etenee. Esimiesten pitäisi luoda yhteinen näkemys ja raamit tiimityön kehittämisprosessista. Esimiesten lisäksi tarvitaan tiiminvetäjiä johtamaan tiimien kehittämistyötä. Tiimityön käynnistämisen lähtökohta on tiimi- ja porukkasopimusten tekeminen,

joissa määritellään muun muassa päämäärä, yhteiset tavoitteet, valtuudet ja resurssit sekä sovitaan yhteisistä pelisäännöistä. Edellä mainitut kohdat ovat niitä asioita, jotka olivat tiimeissä epäselviä. Sen vuoksi on tärkeää, että tiimi- ja porukkasopimusten sisällöt tarkistetaan ja niitä tarkennetaan tarvittaessa. Niiden sisältö on syytä kerrata vielä yhdessä uudestaan. Epäselvyydet voivat johtua myös siitä, etteivät tiimit noudata sopimuksia tai ne eivät vielä osaa noudattaa niitä. Tiimit ovat pääasiassa potentiaallisen tiimin tasolla, jolloin tarvitaan vielä kehittymistä, jotta päästään todellisen tiimin tasolle. Tiimeillä on kuitenkin valmiudet ja halu parantaa toimintaansa.

Itsearviointien tuloksista ei voitu verrata eri tiimien kehitysvaiheita toisiinsa, koska kaikki opettajat eivät ilmoittaneet tiimensä nimeä. Johtopäätökset tehtiin yksilötasolla, jotka kuvaavat myös tiimien kehitystasoa. Vastaajille olisi pitänyt selvittää tarkemmin taustakysymysten merkitys.

Tässä kehittämistyössä oli useita ratkaistavia selvityskohtia. Niitä olisi voitu vähentää tarkastelemalla pelkästään tiimien kehitysvaiheita, jolloin samalla olisivat selvinneet myös yhteistyön ja itsejohtoisuuden kehittyminen. Ne ovat olennaisia asioita tiimityön kehittymisen kannalta. Kehitysvaiheiden lisäksi olisi voitu pelkästään selvittää, miten tiimityötä pitäisi kehittää. Itsearviointissa kysyttiin, minkälaista tukea odotat esimiehiltä tiimityöhön, ja miten tiimityötä haluaisit kehittää sekä vapaamuotoisia näkemyksiä tiimien toiminnasta. Näihin kaikkiin kysymyksiin tuli osittain samantyyppisiä vastauksia, joten asiaa olisi voitu kysyä yhdellä kysymyksellä, miten esimiestyötä ja tiimityötä pitäisi kehittää. Toisaalta itsearviointitilanteessa kysymykset olisi voitu selvittää vielä tarkemmin vastaajille, jolloin olisi voitu saada monipuolisemmin vastauksia.

Tiimityöstä tehdyt aikaisemmat tutkimukset ovat usein olleet tapaustutkimuksia, joissa on tutkittu tietyn organisaation tiimityön kehittymistä erilaisista näkökulmista. Mielestäni tähän selvitystyöhön parhaiten sopi kehittämistyö. Se antaa näkemyksiä tämänhetkisestä palvelualojen tiimityön kehittymisen vaiheesta ja kehittämisosa tukee tiimityötä, sekä antaa työkaluja tiimien toimintaan. Kehittämisehdotukset antavat suuntaa, miten tiimityön kehittämistä voidaan palvelualoilla jatkaa. Riippuen organisaation lähtötilanteesta ja tutkimustyön tavoitteesta, mielestäni laadullisella tutkimuksella saadaan selville enemmän tietoa työyksikön tiimityön kehityksestä kuin pelkällä kvantitatiivisella tutkimuksella. Mielestäni jatkotutkimuksen voisi tehdä tiimioppimi-

sesta, miten jokin uusi asia voidaan viedä tiimeihin tiimioppimisen avulla ja mikä merkitys yhteistyöllä on tiimioppimiselle.

Mielestäni tässä kehittämistyössä löydettiin tärkeimmät tiimityön kehittämistä vaativat asiat, joihin pureutumalla tiimityö paranee. On tärkeää, että aluksi tehdään tiimityön kehittämissuunnitelma. Tiimityön kehittämisprosessi voi viedä useamman vuoden ja johtamiseen tarvitaan esimiesten sitoutumista. Tiimityön kehittymisen kannalta on tärkeää, että tiimeille tarjotaan tiimikoulutusta ja -valmennusta. Työyhteisön ja tiimien kannalta tärkeintä tiimioppimista on se, että opitaan toimimaan tiimeissä. Perehdytään yhdessä tiimityöhön, keskustellaan avoimesti, mitä pitäisi tehdä, mitkä asiat vaativat parantamista sekä miten tiimien tiedonkulkua voidaan parantaa. Käytetään yhteiseen pohdintaan ja reflektointiin riittävästi aikaa, jotta koko tiimiytymisprosessi selviää tiimin jäsenille. Vasta sen jälkeen lähdetään kehittämään tiimityötä eteenpäin. Tarkastetaan ja tarvittaessa tarkennetaan tiimi- ja porukkasopimukset, joilla on iso merkitys tiimityön selkeytymisessä ja käynnistymisessä. Samalla, kun tiimit toimivat yhdessä, niiden yhteistyötaidot, itsejohtoisuus ja yhteisvastuu kasvavat sekä luottamus toisiin tiimin jäseniin lisääntyy. Tiimit tarvitsevat palautetta toiminnastaan. On tärkeää, että tiimien toimintaa arvioidaan säännöllisesti. Tiimit tekevät itsearviointia, sekä sen lisäksi esimiehet antavat palautetta toiminnasta. Mielestäni itsearvioinnin tulosten perusteella voidaan todeta, että tiimeillä on valmiudet tehdä tiimityötä ja parantaa suoriutuksiaan. Siihen tarvitaan avointa, luottamuksellista toimintakulttuuria.

Muutokset ja uudistuminen ovat jatkuvaa. On erittäin tärkeää pysyä muutoksessa mukana. Tiimimäinen työskentelytapa on erittäin yleistä monissa organisaatioissa ja työpaikoissa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksissä ja organisaatioissa, joissa aiotaan siirtyä tiimimäiseen työskentelytapaan, kannattaa tiimiytymisprosessin vetäjien panostaa muutoksen johtamiseen. Tiimityön koulutus ja valmennus kannattaa aloittaa hyvissä ajoin ennen varsinaisen tiimityön käynnistämistä. Sitä pitää jatkaa vielä tiimien toiminnan alettua pitempajaksoisena osiona. Tiimityö ei käynnisty itseltään, vaan se vaatii johtamista, joka voi viedä useamman vuoden. Valmennus nopeuttaa tiimien kehittymistä ja helpottaa tiimityön tekemistä. On tärkeää, että opitaan toimimaan tiimissä, ja että jokaisella tiimin jäsenellä on tiimitaidot hallussa.

Esimiehiltä tiimityö vaatii sitoutumista sekä jatkuvaa tiimityön johtamisprosessin ylläpitoa sekä tiimien tukemista ja valmennusta tiimityöhön. Tiimityö aiheuttaa muutok-

sen myös johtamisessa, jolloin osa esimiestyöstä siirtyy tiimeille. Esimiesten on annettava riittävästi valtuuksia ja luotettava tiimien toimintaan, että asiat tulevat hoidettua aikanaan. Vastaavasti tiimien on otettava valtuudet vastaan sekä otettava yhteisvastuu asioista tiiminä. Tiimien toimimisen edellytyksenä on riittävän ajoissa saatu tieto. Eri-tyisen tärkeää on yhteistyön tekeminen tiimeissä ja tiimien välillä, ilman sitä tiimityön tekeminen ei onnistu.

Tulevaisuudessa työskennellään yhä enemmän verkostoissa ja verkostojen kautta. Tiimitoimintaa kannattaa lähteä johtamaan verkostona heti alusta lähtien. Verkostona toimiminen vähentää päällekkäistä työtä niin johtamisessa kuin tiimien toiminnassa, sillä yhtenäistetään toimintaa ja tiimit saavat asioista tiedon yhtä aikaa. Tiimityön käynnistäminen vaatii kaikilta uudenlaista ajattelua sekä siihen tarvitaan koko organisaation tukea. Se vaatii uutta osaamista, jotta opitaan toimimaan tiiminä sekä verkostoina. Asioita on osattava katsoa yhä enemmän tiiminä, tiimin näkökulmasta.

LÄHTEET

Havu, E. 2005

Opettajat oman työnsä johtajina. Sosiaali- ja terveysalan opettajien käsi-tyksiä tiimityöstä. Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Pro gradu -tutkielma.
Saatavissa:<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00463.pdf>.

Heikkilä, K. 2002

Tiimit -avain uuden luomiseen. Helsinki. Kauppakaari.

Helakorpi, S. 1998

Tiimihallinta. Opettajakorkeakoulun julkaisuja D:112. Hämeenlinna.
Hämeen ammattikorkeakoulu.

Helakorpi, S. 2005

Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta. Ammatillisen opettaja korkeakoulun julkaisuja 9/2005. Hämeenlinna. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Hinton, D. 2010

Building a Winning Practice Team. Dermatology Nursing 22;2. 32–33.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten kasvan vastuuseen? Helsinki. Edita Publishing Oy.

Juuti, P. 2005

Osaamisen johtaminen ja innovatiivisuuden käsitteistä. Teoksessa P. Juuti (toim.) Osaa ja innovoi- osaajia innvoi. Helsinki. Aavaranta - sarja

Katzenbach, R. & Smith, D. 1993

Tiimit ja tuloksekas yritys. Ekonomia -sarja. Helsinki WSOY.

Kuusinen, R. 2001

Ongelmana yhteistyökyvyttömyys? Teoreettisen ymmärryksen etsintää web-avusteiselle tiedontuottamisyhteisölle. Väitöskirja. Helsinki. Helsingin yliopiston kasvatuspsykologian tutkimusyksikkö. Elektroninen julkaisu osoitteessa. Saatavissa:
<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kas/opett/vk/kuusinen/ongelman.pdf>.

Leech, D. & Fulton, C. 2009

Faculty perceptions of shared decision making and the principals leadership behaviors in secondary schools in a large urban district. Education. 128;4. 630–633.

Mannermaa, M. 2008

Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa. Helsinki. WSOY pro.

Mcmanus, K. 2010

Finding different eyes. Industrial Engineer. 42;9. 18–18.

Moilanen, R. 2001

Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki. Tammi.

Mäkisalo, M. 2003

Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. . Helsinki. Tammi.

Mäntylä, R. 2002

Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Sähköinen väitöskirja Acta Electronica Unisversitatis Tampereensis 206 ISBN 951-44-5459-6 ISSN 1456-954X
Saatavissa:<http://acta.uta.fi>.

Nurmi, T. 1998

Uusi suomen kielen sanankirja. Jyväskylä. Gummerus.

Paaso, a. & Korento, K. 2007

Osaava opettaja 2010 – 2020. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen opetushenkilöstön osaaminen. Loppuraportti. Oulun seudun ammat-
tiopisto.

Saatavissa:

http://www.oph.fi/download/122130_Osaava_opettaja_2010-2020.pdf

Phillips, A. 2009

Realistic Team Building Nurse Managed Clinic Setting. Advanced Nur-
sing Practice. 10;1. 4-5, 6.

Pirnes, U. 1994

Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien
ja tiimien johtamisen kehitysprosessi. Tampere: Tammer-Paino. JTO
tutkimuksia sarja 6.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä

Kehittämisasiakirja 2008 – 2012.

Purhonen, A. 2004

Tiimiytymisvauhdin vaihtelu aikuiskoulutuskeskuksessa. Lisensiaattitut-
kimus. Tampereen yliopisto.

Saatavissa:<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/lisuri00018.pdf>.

Rautiainen, P. 2009

Johtaminen ammatillisen opettajan työn ja työyhteisön muutoksessa.

Tulevaisuus – muutos – toiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö ylempi
AMK. Turun ammattikorkeakoulu. Elektroninen julkaisu

Salojärvi, S. 2009

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salo-
järvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki. Ta-
lento.

Sarala, U. & Sarala, A. 2001

Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8. painos. Helsinki. Palmenia-kustannus.

Senge, P. 1990

The fifth discipline. The art & practice of the learning organization. New York. Doubleday.

Skyttä, A. 2005

Tiimitys ja sen läpivienti. matkalla kohti matalampia organisaatioita. Innotiimi Oy.

Spiik, K-M 1999

Tiimityöstä voimaa. Helsinki. WSOY.

Spiik, K-M. 2003

Tulokseen tiimityöllä. Helsinki. WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2001

Älykäs organisaatio. 3. painos. Jyväskylä. Kauppakaari.

Sydänmaanlakka, P. 2004

Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa. Helsinki. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2009

Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki. Talentum.

Willman, A. 2001

Yhteistyön ristiriitaiset puhetavat. Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityössä. Kasvatustieteiden tiedekunta Oulun yliopisto.

Saatavissa:<http://herkules.oulu.fi/isbn9514264053/isbn9514264053.pdf>